

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIA LÚCIA SALGUEIRO DOS SANTOS

**INTERAÇÕES DIGITAIS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM OLHAR SOBRE
A COMUNICAÇÃO INTERNA INFORMAL NA INDÚSTRIA**

CURITIBA

2018

MARIA LÚCIA SALGUEIRO DOS SANTOS

**INTERAÇÕES DIGITAIS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM OLHAR SOBRE A
COMUNICAÇÃO INTERNA INFORMAL NA INDÚSTRIA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Comunicação, no Curso de Pós-Graduação em Comunicação – Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Claudia Irene de Quadros

CURITIBA

2018

Catálogo na publicação
Sistema de Bibliotecas UFPR
Biblioteca de Artes, Comunicação e Design/Cabral
(Elaborado por: Karolayne Costa Rodrigues de Lima CRB 9-1638)

Santos, Maria Lúcia Salgueiro dos
Interações digitais e a satisfação no trabalho: um olhar sobre a comunicação interna informal na
indústria / Maria Lúcia Salgueiro dos Santos – Curitiba, 2018.
159 f.: il.color.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Irene de Quadros.
Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Setor de Artes, Comunicação e Design, Universidade
Federal do Paraná.

1. Comunicação interna - Aspectos organizacionais. 2. Interação social - Mídias digitais. 3.
Comunicação organizacional - Pesquisa de satisfação. I.Título.

CDD 302.2



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em COMUNICAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **MARIA LÚCIA SALGUEIRO DOS SANTOS** intitulada: "**Interações digitais e satisfação no trabalho: um olhar sobre a comunicação interna informal na indústria**", após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua aprovação no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 05 de Abril de 2018.

CLAUDIA IRENE DE QUADROS

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

IVONE DE LOURDES OLIVEIRA

Avaliador Externo (FUCIMG)

REGIANE REGINA RIBEIRO

Avaliador Interno (UFPR)

DEDICATÓRIA

À Thereza, por ter me ajudado a criar um novo futuro, trinta anos depois, retomando a priorização para o estudo engavetado por décadas em função da necessidade de jornadas profissionais intensivas. Mãe, você foi minha luz no fim do túnel, meu porto seguro. Graças a você eu pude ir à luta para me dedicar ao mestrado como preparação para a futura carreira de docência. Mais uma vez você me fez acreditar que é possível e me tornou uma pessoa privilegiada por poder contar com seu amor, apoio incondicional e ajuda financeira.

À Laura, minha mestra por excelência quanto ao verdadeiro sentido de viver e aprender. Filha, você sempre me ensinou amorosamente muito mais do que eu podia supor, sempre me ajudando na superação de mim mesma. Sou muito mais feliz, maior e melhor por sua causa.

Ao Fábio, pelo companheirismo, tolerância e aceitação das minhas limitações. Amor de uma vida, parceiro na resistência para a escalada. Exemplo de resiliência que nunca reclama de árduos percursos. Afinal, me ensina que a graça da vida está sempre em superá-los.

Dedico este trabalho a vocês, faróis da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Sozinho, ninguém produz nada. Este trabalho não teria sido possível se não contasse em primeiro lugar com a sabedoria de antigos e contemporâneos autores com os quais me deparei exaustivamente na revisão bibliográfica. São como luzes no nosso caminho.

À Prof^a. Dr^a. Claudia Quadros, minha orientadora, por ter acreditado em mim desde o primeiro momento, apesar do meu distanciamento da academia por tantos anos. Por ter dado sempre liberdade e espaço compreensivo para as inseguranças deste meu início de jornada como pesquisadora, além de paciência infinita para ajudar a superar as minhas limitações. Devo ainda um agradecimento especial por seu exemplo inspirador como docente.

Às Prof^a. Dr^a. Ivone de Lourdes Oliveira e Prof^a. Dr^a. Regiane Regina Ribeiro, integrantes da banca, por sua fundamental, criteriosa, generosa e paciente contribuição crítica a este trabalho, alertando para as necessárias correções.

Ao Prof. Dr. Pedro Paulo Deprá, da Universidade Estadual de Maringá, que demonstrou ser um verdadeiro mestre vocacional. Seu desprendimento e generosidade foram valiosos como uma orientação relâmpago num momento-chave da pesquisa em que tive a possibilidade de trocar ideias com outros acadêmicos ilustres.

À Capes, pelo imprescindível apoio financeiro, sem o qual não teria sido possível realizar o sonho de voltar a estudar.

À Gabriela, profissional responsável pela comunicação corporativa da unidade fabril pesquisada, pela confiança, disponibilidade para a entrevista em profundidade e abertura de portas desde o primeiro contato, sem a qual o presente estudo de caso seria inviável.

Ao Matheus, jovem aprendiz da área de comunicação corporativa da unidade estudada, pela boa vontade e perseverança no agendamento das entrevistas com os trabalhadores voluntários da pesquisa e solicitude para encontrar alguém disposto a colaborar. Seu empenho foi o que garantiu a amostra mínima desejada para a realização das dezenas de entrevistas e me inspirou a acreditar que há sim pessoas generosas no mundo, a troco de nada. Elas simplesmente existem. E despertam sentido de gratidão em nossas vidas. Não importa o cargo que ocupem, serão sempre grandes pessoas.

À Dania, pela generosa amizade que me permitiu contar com um ninho curitibano, fator decisivo para aliviar o stress da jornada e poder ter o luxo de ir a pé para a universidade, saboreando novos caminhos da cidade que escolhi como o meu lugar, meu lócus de equilíbrio interno.

À Maria Teresa e Ana Cristina, respectivamente minha sogra e cunhada, pelo incrível incentivo emocional e prático, desde o início, quando revelei meu desejo de concorrer à seleção do mestrado. Jamais esquecerei, pois vocês me ajudaram a me sentir capaz e merecedora.

Ao irmão João Ricardo, por me ensinar o verdadeiro sentido de irmandade, contribuindo diretamente de forma material e amorosa para o desenvolvimento da minha capacidade de resiliência.

Aos poetas e escritores Fernando Pessoa, Adélia Prado, Mário Quintana, Clarice Lispector e Marta Medeiros, entre muitos outros, pois seus livros e crônicas com profunda reflexão livre, simples, leve e solta me ajudaram muito a relaxar mentalmente e a tropeçar em meus próprios *insights* no meio do caminho.

Aos mestres maiores, Amit Goswami e Fritjof Capra, físicos, escritores e cientistas em busca de novos paradigmas integradores da física quântica e espiritualidade, todo o meu afeto e reverência pelos ensinamentos sobre ativismo quântico que têm me ajudado a ser uma pessoa mais proativa no desenvolvimento humano e, sobretudo, na ampliação da consciência rumo à superação das minhas limitações.

“When we change de way we communicate, we change society”.
(Clay Shirky)

“Estar no mundo é perguntar”
(Clarice Linspector)

“Si no lo sientes no lo entiendes”
(provérbio espanhol)

RESUMO

Este estudo de caso investiga interações digitais e satisfação laboral entre trabalhadores operacionais de uma grande indústria. Buscamos responder à seguinte questão: em que medida as interações comunicacionais dos profissionais da base produtiva nas mídias sociais revelam a (in)satisfação laboral, a partir do processo informal de comunicação interna? A pesquisa tem como objetivo geral estudar essas interações no contexto da comunicação interna informal e sua correlação com a satisfação ou insatisfação laboral. O Facebook aparece como um dos principais dispositivos utilizados pelos sujeitos investigados e por isso escolhido como *corpus* desta pesquisa. Para responder ao problema proposto adotamos como coleta de dados um percurso multimetodológico, abrangendo análise documental, entrevistas em profundidade e semiestruturada, culminando com observação sistemática e silenciosa em uma comunidade virtual criada no Facebook de forma independente pelos empregados. O Interacionismo Simbólico e a Escola de Montreal estão entre as principais matrizes teóricas que contribuem para compreender essas interações diante do cenário da sociedade em rede, mediatizada e hiperconectada. Os resultados encontrados foram operacionalizados pela análise de conteúdo, sugerindo associação entre interações digitais e satisfação laboral, a partir de variáveis apontadas pelos próprios interagentes investigados, entre as quais se deve considerar também o impacto de aspectos subsimbólicos dos contextos social, econômico, cultural e histórico. A comunicação digital que desponta no recorte dos empregados pesquisados expressa senso de colaboração, identidade e pertencimento, além de apropriação da rede social virtual como um meio de reverberação da satisfação laboral – valor considerado essencial para as atuais gerações profissionais, que não desprezam a busca por felicidade e propósito no trabalho, independente do poder do cargo. Pelos indicativos dos resultados e seu impacto manifesto na satisfação com a organização estudada, pode-se afirmar que a contribuição da comunicação digital, em complemento às igualmente essenciais estratégias face a face entre outras, formam um mix importante para trazer significado ao trabalho e incremento da cultura organizacional que depende de equipes satisfeitas para sua sustentação. As interações digitais ampliam o empoderamento dos empregados e as que ocorrem na informalidade das redes sociais potencializam sua autonomia, ativismo e, conseqüentemente, a interferência nos destinos da organização.

Palavras-chave: Comunicação interna. Mídias sociais. Interações digitais. Satisfação laboral.

ABSTRACT

This case study investigates digital interactions and job satisfaction among factory workers in a large industry. We seek to answer the following question: how the communication interactions of the shop floor people in the social media reveal the job satisfaction? The research aims to study these interactions in the context of informal internal communication and their relation to job satisfaction or dissatisfaction. Facebook appears as one of the main devices used by the investigated employees and therefore chosen as a corpus of this research. In order to address the proposed problem, we adopted as a data collection a multi-method approach, covering documental analysis, in-depth and semi-structured interviews, culminating in systematic and silent observation in a virtual community created on Facebook independently by the employees. Symbolic Interactionism and the School of Montreal are among the main theoretical perspectives that contribute to understand these interactions in the scenario of networked, mediatized and hyperconnected society. The results were operationalized by content analysis, suggesting an association between digital interactions and job satisfaction, based on variables pointed out by the investigated interagents themselves, among which one should also consider the impact of subsymbolic aspects of social, economic, cultural and historical contexts. The digital communication that emerges from the clipping of the employees surveyed expresses a sense of collaboration, identity and belonging. As well as appropriation of the virtual social network as a reverberation of job satisfaction - a value considered essential for current professional generations, who do not despise the search for happiness and purpose at work, regardless of the power of the employee's position. The results suggest an evident impact on the satisfaction with the organization studied. It can be affirmed that the contribution of digital communication, in addition to the equally essential face-to-face strategies among others, form an important mix to bring meaning to the work and expand organizational culture that relies on satisfied teams for their support. Digital interactions increase the empowerment of employees and those that occur in the informality of social networks enhance their autonomy, activism and, consequently, interference in the destinies of the organization.

Keywords: Internal communication. Social media. Digital interactions. Job satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MAPA CONCEITUAL COM ABORDAGEM TEÓRICA E METODOLÓGICA DA PESQUISA	24
FIGURA 2 – MAPA CONCEITUAL COM SÍNTESE DA DISSERTAÇÃO	39
FIGURA 3 – MODELO DE COMUNICAÇÃO DIALÓGICA	45
FIGURA 4 – USUÁRIOS ATIVOS NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS	54
FIGURA 5 – FOTO LOCAL ACESSO PARA USO DO CELULAR NA FÁBRICA	92
FIGURA 6 – FOTO PLACA DE SINALIZAÇÃO NA FÁBRICA	92

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – QUANTIDADE DE GRUPOS NO WHATSAPP	108
GRÁFICO 2 – FREQUÊNCIA DE INTERAÇÕES NO WHATSAPP.....	109
GRÁFICO 3 – COMUNICAÇÃO DIGITAL E INFLUÊNCIA NA SATISFAÇÃO LABORAL	111
GRÁFICO 4 – SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO DIGITAL NO TRABALHO	113

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS PARA ESTUDO DO INTERACIONISMO SIMBÓLICO NO CIBERESPAÇO	51
QUADRO 2 – EVOLUÇÃO DOS JORNAIS INTERNOS	58
QUADRO 3 – BREVE PANORAMA CONCEITUAL DA COMUNIC. INTERNA	60
QUADRO 4 – DOIS CONCEITOS DE SATISFAÇÃO LABORAL COMO UM SALTO NO TEMPO	78
QUADRO 5 – MAPEAMENTO SOBRE CONCEITOS DE SATISFAÇÃO LABORAL NA DÉCADA DE 1990	79
QUADRO 6 – PRINCIPAIS MATRIZES TEÓRICAS SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO SEGUNDO JUDGE E KLINGER	79
QUADRO 7 – PERFIL DEMOGRÁFICO DOS PARTICIPANTES	101
QUADRO 8 – CATEGORIAS ATRIBUÍDAS À SATISFAÇÃO LABORAL	103
QUADRO 9 – DEPOIMENTOS REPRESENTATIVOS DA SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	104
QUADRO 10 – CATEGORIAS FINALIDADES DE UTILIZAÇÃO DO WHATSAPP E FACEBOOK	106
QUADRO 11 – DEPOIMENTOS REPRESENTATIVOS DAS FINALIDADES DE UTILIZAÇÃO DO WHATSAPP	106
QUADRO 12 – DEPOIMENTOS REPRESENTATIVOS DAS FINALIDADES DE UTILIZAÇÃO DO FACEBOOK	107
QUADRO 13 – FREQUÊNCIA DE TROCA DE MENSAGENS NO WHATSAPP ..	108
QUADRO 14 – CATEGORIAS COMUNICAÇÃO DIGITAL E SATISFAÇÃO/ INSATISFAÇÃO	112
QUADRO 15 – VOLUME DE POSTAGENS POR MÊS NO FACEBOOK	116
QUADRO 16 – CATEGORIAS RELACIONADAS À SATISFAÇÃO NO FACEBOOK DOS 12 POSTS DE PROFISSIONAIS DA PRODUÇÃO ENTREVISTADOS E ENCONTRADOS NO RECORTE	117
QUADRO 17 – POSTS RELACIONADOS À CATEGORIA SATISFAÇÃO	118
QUADRO 18 – POSTS RELACIONADOS À CATEGORIA AUTOEXPRESSÃO ...	122
QUADRO 19 – POSTS RELACIONADOS À CATEGORIA ORGULHO DE PERTENCER	123

QUADRO 20 – POSTS RELACIONADOS À CATEGORIA INSPIRACIONAL	124
QUADRO 21 – MÉTRICA QUANTITATIVA DO <i>CORPUS</i>	129
QUADRO 22 – CATEGORIAS RELACIONADAS À SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO LABORAL NO FACEBOOK	129
QUADRO 23 – TIPOS DE LAÇO E TIPOS DE INTERAÇÃO	130
QUADRO 24 – NÍVEL DE INTERAÇÃO	134

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	PERCURSO METODOLÓGICO	25
2.1	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	27
2.2	ESCOLHA DO MÉTODO DE ESTUDO DE CASO	28
2.3	DEFINIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS SUJEITOS.....	29
2.4	PRINCIPAIS ETAPAS, OBSTÁCULOS E PROCEDIMENTOS.....	36
3	INTERAÇÕES	40
3.1	PERSPECTIVAS INTERACIONAL E RELACIONAL	40
3.2	INTERAÇÕES DIGITAIS EM REDES SOCIAIS	46
3.3	INTERAÇÕES EM REDE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	52
4	COMUNICAÇÃO INTERNA	56
4.1	RETROSPECTIVA E CONCEITOS	57
4.2	COMUNICAÇÃO INTERNA EM CONTEXTO DE SOCIEDADE EM REDE, MIDIATIZADA, HIPERCONECTADA	67
4.3	PROCESSOS FORMAL E INFORMAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA	72
4.4	COMUNICAÇÃO INTERNA, TRABALHO E SATISFAÇÃO	74
5	SATISFAÇÃO LABORAL	77
5.1	PRINCÍPIOS E CONCEITOS	77
5.2	A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES PARA A SATISFAÇÃO LABORAL	80
6	ESTRATÉGIAS DE COLETAS DE DADOS E RESULTADOS	83
6.1	SONDAGEM MERCADOLÓGICA QUANTITATIVA COM INDÚSTRIAS DE PORTE SIMILAR	83
6.2	ANÁLISE DOCUMENTAL DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	88
6.3	ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM PROFISSIONAL DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DA UNIDADE	90
6.4	ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM PROFISSIONAIS DA BASE PRODUTIVA	96
6.4.1	Perfil demográfico dos participantes	100
6.4.2	Satisfação em geral do trabalho	102
6.4.3	Mídias sociais mais utilizadas e alguns indicadores	105
6.4.4	Relação da comunicação digital com a satisfação no trabalho	111

6.4.5	Grau de satisfação com a comunicação digital no trabalho	112
6.5	ETNOGRAFIA VIRTUAL EM PÁGINA COLETIVA DO FACEBOOK	113
7	CONSIDERAÇÕES	137
7.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	143
7.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	144
	REFERÊNCIAS.....	147
	APÊNDICE 1 – TERMO DE COMPROMISSO ÉTICO PARA APLICAÇÃO DE PESQUISA COM SERES HUMANOS	156
	APÊNDICE 2 – TERMO CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ..	157
	APÊNDICE 3 – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	158

1 INTRODUÇÃO

A apropriação dos meios de comunicação de forma autônoma por trabalhadores da base organizacional é um fenômeno substancialmente observável na última década. Os programas aplicativos para dispositivos móveis têm contribuído para o crescimento desse fenômeno, com o uso das mídias sociais digitais. O telefone celular é de longe o dispositivo móvel mais utilizado nos últimos anos para o acesso individual da internet. Segundo dados oficiais mais recentes (2016) fornecidos pelo governo federal, entre os 102 milhões de internautas brasileiros, o celular representa 89% dos acessos¹. Levantamento realizado pelo Cetic.br² em 2017, mostra como o brasileiro está conectado a esses canais. São 103 milhões de contas ativas nas redes sociais e 88 milhões de conexões via aplicativos de mídia social para dispositivos móveis. Outro estudo aponta que sete em cada dez profissionais costumam acessar redes sociais digitais no trabalho³. E ainda outra pesquisa indica que o aplicativo WhatsApp é usado por 95% dos brasileiros⁴.

Nesse cenário nos interessa saber sobre os trabalhadores operacionais de linhas industriais de produção. Afinal, o fenômeno da comunicação ubíqua, em qualquer hora e qualquer lugar, vem reconfigurando a lógica do mundo corporativo ao embaralhar relações em um sistema radial de conexões sem fim e sem controle (CORRÊA, 2009; TERRA, 2011, 2015).

Assim, a facilidade de contato e rapidez de resposta, possibilitadas pelas mídias sociais digitais podem impactar na satisfação laboral dos indivíduos, conforme o presente estudo demonstra a partir de depoimentos levantados com os sujeitos entrevistados e pela observação feita com base etnográfica em recorte de suas interações na internet. Esse cenário complexifica as interações nas organizações (muitas das quais preferem ignorar o movimento que ocorre freneticamente nos seus bastidores, como a organização em análise neste estudo) e

¹ Fonte: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2016/09/pesquisa-revela-que-mais-de-100-milhoes-de-brasileiros-acessam-a-internet>>.

² O Cetic.br é um departamento do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (Nic.br), que implementa as decisões e projetos do Comitê Gestor da Internet do Brasil (Cgi.br). Fonte: <<http://cetic.br/microdados/>>.

³ Fonte: <<https://odia.ig.com.br/noticia/economia/2014-07-31/sete-em-cada-dez-acessam-as-redes-sociais-no-trabalho.html>>.

⁴ Fonte: <<https://www.tecmundo.com.br/whatsapp/80014-whatsapp-usado-95-pessoas-ferramenta-trabalho-remoto.htm>>.

prossegue deixando um universo vago de respostas, espaço que esta pesquisa busca contribuir em alguma medida.

Por isso as interações digitais no universo da comunicação interna ainda continuam sendo um fenômeno considerado relevante, dada sua centralidade, potencial de crescimento contínuo e imprevisibilidade nas relações humanas que fazem do mundo corporativo um reflexo social significativo. “O contexto organizacional não pode ser entendido como esfera independente da sociedade, pois se configura como privilegiado ângulo de análise dos fenômenos sociais mais amplos” (OLIVEIRA, 2013, p.42-43).

Esse é o desafio que instiga o presente estudo de caso com operários qualificados de uma grande indústria brasileira. Buscamos responder à seguinte questão: em que medida as interações comunicacionais dos profissionais da base produtiva nas mídias sociais revelam a (in)satisfação laboral, a partir do processo informal de comunicação interna?

Diante dessa problemática, a pesquisa tem como objetivo geral investigar as interações comunicacionais dos trabalhadores da base produtiva nas mídias sociais no contexto da comunicação interna informal e sua correlação com a satisfação laboral. Para responder à questão proposta, os objetivos específicos procuram compreender as interações no ambiente digital, com ênfase na comunicação interna informal; verificar como o processo formal de comunicação interna orienta as interações entre os empregados; e analisar a satisfação laboral revelada com destaque no caso em estudo, sob a perspectiva do empregado da base industrial que interage no Facebook. Ressaltamos que essa mídia social é um dos principais dispositivos utilizados pelos sujeitos investigados.

O construto da comunicação individual de massas proposto por Manuel Castells (2015) para sintetizar o conceito de sociedade em rede midiaticizada e hiperconectada que também configura a convergência em sua dimensão cultural da conexão (Jenkins, 2014, 2009) são âncoras que contribuem para pensar o contexto social deste estudo. Atrelado a esses fundamentos, refletimos sobre o caráter simbólico das interações humanas nas perspectivas interacional e relacional (Braga, 2012; França, 2007) que mais do que nunca impactam a comunicação interna no contexto organizacional contemporâneo (Oliveira, 2010, 2008, 2007; Marchiori, 2014; Bueno, 2015; Soares e Gáudio, 2017), discutida pela ótica das interações digitais (Primo, 2007, 2008; Fragoso, 2011; Agamben, 2005) em redes sociais da

internet compreendidas como artefatos culturais virtuais (HINE, 2004; RECUERO, 2000, 2009, 2014; AMARAL 2008, 2010).

A pesquisa tem como principal marco teórico duas perspectivas epistemológicas baseadas na linha interpretativa. O primeiro é o Interacionismo Simbólico, termo desenvolvido por Herbert Blumer, um dos autores pioneiros da corrente sociológica que ficou conhecida como Escola de Chicago no século passado nos Estados Unidos (Blumer, 1969, 1980). Metáforas sociológicas utilizadas por essa corrente que ainda reverberam nas últimas décadas, como fragmentação do ser social, heterogeneidade, pluralidade do eu e múltiplas realidades (Bourdieu, 1989; França, 2007; Di Felice, 2007; Corrêa, 2009), apresentam-se como nexos que prosseguem validando esses estudos já clássicos. Trata-se de uma abordagem das relações humanas que continua podendo ser invocada na contemporaneidade por atribuir relevância aos significados particulares desenvolvidos pelo indivíduo na interação social, assim como os sentidos subjetivos da sua interpretação pessoal. A segunda matriz teórica baseia-se na chamada Escola de Montreal (Taylor, 2000, 2016; Casali, 2007, 2008, 2009; Taylor e Casali, 2010), que trouxe uma perspectiva inovadora a partir da década de 1980 ao atribuir um papel essencial para a comunicação como ciência estruturante e formadora das organizações. Trata-se, portanto, de uma teoria que visa explicar as instituições pela ótica da comunicação.

O tensionamento resultante dessas matrizes – ao compreender as interações cotidianas pela ótica dos próprios sujeitos investigados como uma baliza para a formação e transformação organizacional pela comunicação – forma a articulação que justifica a sua escolha para este estudo. Com base nessas perspectivas, a dissertação se desenvolve em sete capítulos, incluindo esta introdução como primeira parte que contextualiza o objeto, apresenta objetivos, relevância e finaliza, como síntese didática, com a representação gráfica teórico-metodológica da pesquisa.

O segundo capítulo apresenta o passo a passo e aspectos críticos das principais etapas do percurso metodológico desenvolvido a partir do campo (Braga, 2012), com obstáculos e soluções encontradas com base no aporte teórico demandado pela definição do objeto. Neste estudo a metodologia é instrumentalizada por uma abordagem qualitativa e eminentemente exploratória, buscando contribuir para o debate sobre a relação comunicação-satisfação laboral,

ainda pouco desenvolvida no campo. E com o objetivo de oferecer uma rápida visualização sistêmica, antecipando os resultados analíticos empíricos que serão aprofundados ao longo deste trabalho, encerramos a parte do percurso desenvolvido apresentando o mapa conceitual com a síntese da dissertação.

O terceiro capítulo discorre sobre o conceito de interações nas perspectivas interacional e relacional (França, 2007; Oliveira, 2007; Braga, 2012), a partir das contribuições do Interacionismo Simbólico e da Escola de Montreal (TAYLOR 2000; CASALI 2007; TAYLOR e CASALI 2010). Na sequência, discute as interações mediadas por computador em redes sociais e as comunidades virtuais, ambos compreendidos como dispositivos que formam a base tecnológica e cultural da sociedade e que estão reconfigurando a comunicação interna (CASTELLS, 2015; PRIMO, 2007, 2008; RECUERO, 2000, 2009, 2014; CORRÊA, 2008, 2009; AMARAL, 2008, 2010; FRAGOSO 2011; BUENO 2015).

O quarto capítulo situa o panorama da comunicação interna em meio ao cenário contemporâneo da sociedade midiaticizada e em rede. Refletimos conceitualmente a partir de autores que conectam as abordagens interpretativa e relacional (SOARES e DEL GÁUDIO, 2017; MARCHIORI, 2011, 2014; OLIVEIRA, 2007, 2008, 2010), característica dos estudos que acolhem a comunicação organizacional como uma espiral social e cultural em constante mutação, em que sujeitos modificam e são modificados mutuamente como a base do processo comunicativo. Nesta parte verificamos ainda como as interações digitais, ao ampliar a possibilidade de protagonismo dos atores envolvidos, estão derrubando limites cada vez mais tênues dos processos formais e informais da comunicação interna (OLIVEIRA e ALENCAR, 2013). E prossegue discutindo a relação da comunicação com o mundo do trabalho (Soares e Del Gáudio, 2017; Cappellano, 2015; De Masi, 2014; Fígaro, 2008; Di Felice, 2007), cujo encadeamento se enquadra a satisfação laboral, tema do último capítulo teórico.

O quinto capítulo avança para fazer a necessária articulação com outras áreas das ciências sociais, como psicologia organizacional, sociologia do trabalho e administração, a fim de apresentar alguns conceitos relativos à satisfação laboral que possam ajudar a embasar o questionamento proposto (ROBBINS, 2005; SILVA JÚNIOR, 2001; MARQUESE e MORENO, 2005; RENTE 2016, SIMÕES, 2016). Em meio a esse desafio característico da transdisciplinaridade da comunicação como campo, desvelou-se um outro, talvez mais complexo ainda, e que aqui será apenas

tateado: a satisfação laboral como um construto aberto e controverso. Isto porque dada a subjetividade e variedade das definições relativas ao amplo conceito, não cabe a este estudo promover um aprofundamento da discussão teórica-conceitual, já que vai considerar a satisfação do ponto de vista autorreferencial, levando em consideração a subjetividade dos próprios sujeitos da pesquisa (um dos princípios defendidos pelas escolas da matriz teórica). Logo, este trabalho busca associar o impacto da comunicação *on-line* para a satisfação no ambiente profissional e não debater a compreensão científica da satisfação em si. A proposta é indicar apenas se há e qual o nível de influência das interações comunicativas relatadas com a satisfação no trabalho no ponto de vista dos interagentes.

O sexto capítulo apresenta as cinco etapas de coleta de dados, resultados e análises desenvolvidas ao longo dos mesmos, com tensionamentos a partir das teorias específicas relativas a cada tema. Além dos passos iniciais – como a pesquisa bibliográfica para desenvolvimento de arcabouço teórico e escolha da matriz analítica direcionadora, bem como a revisão de literatura sobre o tema recortado – os procedimentos abrangem: sondagem referencial de mercado; análise documental da companhia em questão; entrevista em profundidade com a profissional responsável pela comunicação corporativa da unidade; entrevistas abertas semiestruturadas com profissionais prioritariamente nativos digitais da base industrial; e etnografia virtual em uma das mídias sociais mais utilizadas pelos sujeitos investigados: o Facebook. E como metodologia para tratamento dos resultados encontrados, ao longo de todo o percurso empregamos a análise de conteúdo.

No sétimo e último capítulo são tecidas as considerações finais, complementando a reflexão sobre os dados encontrados, desenvolvida ao longo das estratégias de coletas de dados. Os principais resultados da pesquisa sugerem que as interações digitais impactam na satisfação laboral em diversos aspectos, como integração, colaboração e autoexpressão, contribuindo para uma formação identitária individual e coletiva que sustenta e transforma a organização.

A pesquisa se justifica, portanto, ao estudar temas em ebulição no cotidiano laboral das pessoas e, conseqüentemente, para o campo organizacional, de forma a aproximar a academia das empresas. O estudo de fenômenos comunicacionais corporativos pode, por um lado, contribuir diretamente para ampliar a compreensão acadêmica da realidade e, por outro, servir como embasamento para viabilizar a

implementação de ações por parte das organizações suportadas em teorias científicas que ajudem a explicar e valorizar interações humanas mais dialógicas: circulares, abertas e empáticas.

A investigação proposta invoca relevância também sob outros aspectos. A Escola de Montreal ainda não é uma base teórica amplamente discutida no Brasil, de modo que a presente pesquisa pode contribuir para ampliar a disseminação de seus pressupostos ainda considerados inovadores, incluindo a valorização do texto como elemento produtor de sentido das interações que sustentam as organizações. Vale mencionar também que sobre a relação da comunicação organizacional com a satisfação laboral não foram encontrados estudos acadêmicos no país, no período consultado para a revisão de literatura, conforme demonstrado no segundo capítulo.

Conforme orienta José Luiz Braga (2011), as justificativas devem corresponder à relevância social do tema pesquisado, validade do problema e à fundamentação dos encaminhamentos propostos. Assim, é válido justificar a problematização proposta pela importância da satisfação laboral para as atuais gerações profissionais, percebida em geral como um valor considerado cada vez mais essencial, bem como propósito e significado no trabalho (OLIVEIRA, 2010). Além de ser uma ambição característica das gerações contemporâneas, muitas vezes mais considerada do que a mera sobrevivência no emprego⁵, a questão da satisfação profissional constitui um enfoque especialmente crítico na atualidade se forem levados em consideração outros fatores preponderantes.

Estatísticas e estudos demonstram como a população brasileira está envelhecendo e ficando mais longa, com a expectativa média de vida ultrapassando os 75 anos, e sendo paulatinamente mais comum pessoas chegarem a alcançar até 100 anos de idade⁶. E, decorrentes disso, temas como aposentadoria e previdência social persistem no centro do debate nacional, com tendências cada vez mais restritivas no Brasil e no mundo⁷. Tais dados levam à inferência de que, na

⁵ Fonte: Nielsen - Estudo global sobre o estilo de vida das gerações, disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2016/Estilos-de-vida-das-geracoes-globais-quanto-a-idade-influencia-nosso-comportamento.html>>.

⁶ Fontes: Estudo Unicamp, disponível em <<http://longevidadeadunicamp.org.br/?p=1249>>. E estatísticas do governo brasileiro, disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2016/12/expectativa-de-vida-no-brasil-sobe-para-75-5-anos-em-2015>>.

⁷ Fonte: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-12/reforma-da-previdencia-como-funciona-aposentadoria-em-outros-paises>>.

prática, daqui para frente vai-se certamente trabalhar muitos mais anos ao longo da existência do que as gerações anteriores. Dessa forma, torna-se evidente a importância da satisfação na vida do trabalhador, sem a qual não há sustentabilidade humana e organizacional possível.

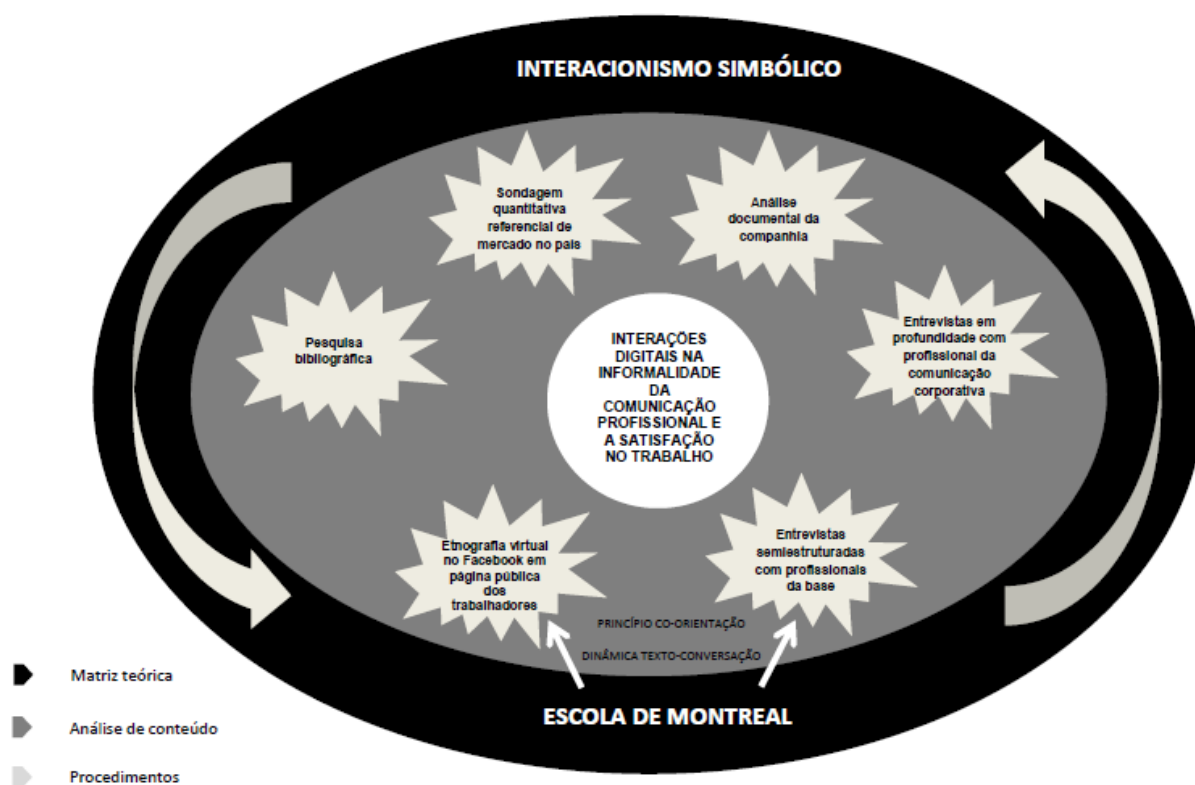
Quanto à fundamentação do encaminhamento teórico-metodológico proposto, será detalhada ao longo de um percurso múltiplo, que pretendeu apreender o objeto não apenas por um ângulo, mas pela conjugação de várias técnicas, na busca de alguma compreensão da complexidade que o tema encerra. De antemão reconhecemos que o caminho escolhido se trata de uma forma de olhar, entre outros prismas possíveis para abordar o problema, sendo a construção artesanal com a busca de uma problematização original uma característica recomendável e validada por Cássio Hissa (2013) no campo das ciências sociais e humanas. Afinal, como sintetiza filosoficamente o autor: “Não compreendemos o mundo como ele é. Não existe o mundo como ele é. A leitura que temos do mundo é a leitura de nós mesmos.” (HISSA, 2013, p. 35).

Sobre as limitações do estudo, é preciso reconhecer vários aspectos, conforme detalhado no último capítulo. Talvez o maior fator limitante em geral, no processo dialético das pesquisas em ciências sociais e humanas, seja o reconhecimento de que as narrativas científicas são sempre interpretações personalizadas, sendo este, por outro lado, também seu valor ao trazer nuances de angulações próprias, tanto no enfrentamento do problema, quanto na obtenção de respostas. Júlio Pinto aponta: “Toda linguagem é indeterminada, intransparente. O próprio caráter mediador da linguagem é a causa desse risco de indeterminação. O gesto está longe de estar isento de erro” (PINTO, 2008, p.89).

Importante mencionar que, após as entrevistas, percebemos que os voluntários que se prontificaram a participar espontaneamente da pesquisa foram justamente pessoas que se sentiam mais satisfeitas com a organização e o ambiente de trabalho. Esse fator, aliado à ambientação das conversas ter ocorrido nas dependências da empresa, pode gerar desvios. Além desse desafio metodológico (que se procurou minimizar no processo de entrevista conforme relatado no capítulo seis), outra limitação é o recorte no grupo estudado (geração denominada de nativos digitais), sugerindo-se a necessária ampliação do público investigado, de modo a se obter uma amostragem mais fidedigna do quadro funcional como um todo de qualquer organização.

Para fins de sintetização didática da problematização proposta, concluímos esta parte introdutória apresentando na figura 1 a representação gráfica do instrumental teórico-metodológico desenvolvido:

FIGURA 1 – MAPA CONCEITUAL COM ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA DA PESQUISA



FONTE: a autora (2017).

2 PERCURSO METODOLÓGICO

A compreensão do processo comunicativo interno como determinante para a saúde, a sobrevivência e sustentabilidade das organizações foi o estímulo para pesquisar sobre o tema. A pesquisa surgiu associada ao intuito de contribuir para que as práticas da gestão organizacional sejam mais balizadas pela satisfação dos trabalhadores. Do ingresso no mestrado até a fase final dissertação, o projeto de pesquisa sofreu várias alterações. No entanto, desde o início havia a certeza sobre o estudo da comunicação interna, que sempre foi essencial durante toda a trajetória profissional da pesquisadora na área de comunicação organizacional, há 30 anos. Por isso, a presente investigação tenta mostrar a importância da comunicação interna em contexto de convergência para alcançar bons resultados e (por que não?) mais felicidade no trabalho. Para Domenico De Masi (2014), sem felicidade não há sustentabilidade possível em longo prazo na sociedade do conhecimento. E como destaca Marlene Marchiori (2011, p. 6), “um novo olhar sobre as relações internas possibilita a criação e o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis”.

Assim, o problema desta pesquisa (em que medida as interações comunicacionais dos profissionais da base produtiva nas mídias sociais revelam a (in)satisfação laboral, a partir do processo informal de comunicação interna?) foi formulado tendo em mente a possibilidade de encontrar nos sujeitos investigados a satisfação e/ou insatisfação no trabalho influenciada pelas interações nas mídias sociais.

A presente investigação foi composta por seis etapas: pesquisa bibliográfica, para desenvolvimento de referências que levaram ao aporte metodológico escolhido (Braga, 2017, 2011, 2005; Bardin, 2016; Citelli et al, 2014; Hissa, 2013; Gil, 2010; Yin, 2009; Triviños, 2008; Bonin, 2006; Bressan, 2000), à matriz teórica (De Masi, 2017, 2014; Dreyer, 2017; Kunsch, 2016, 2009, 2003; Taylor, 2016, 2000; Castells, 2015; Jenkins, 2014, 2009; Oliveira, 2014, 2013, 2010, 2008, 2007; Curvello, 2012; Casali, 2009, 2008, 2007; Corrêa, 2009, 2008; Primo, 2008, 2007; Lima, 2008; França, 2007; Agabem, 2005; Debord, 1997; Bourdieu, 1989; Blumer, 1980, 1969) e revisão de literatura sobre trabalhos com aproximação temática ao objeto de estudo (Alfaiate e Santos, 2017; Bueno et al, 2017; Barichello, 2017; Carvalho e Forte, 2017; Carramenha, 2017; Lupianhes, 2017; Oliveira, 2017; Cappellano, 2015; Terra,

2015; White et al, 2010; Di Felice, 2007; Silva Júnior, 2001); sondagem mercadológica quantitativa com indústrias de porte similar (Nassar, 2003); análise documental da organização em estudo (Duarte e Barros, 2015; Bardin, 2016); entrevista em profundidade com a profissional responsável pela comunicação corporativa da unidade (Bauer, 2002; Duarte e Barros, 2015); entrevistas semiestruturadas com profissionais da base produtiva (Triviños, 2008; Duarte e Barros, 2015); e etnografia virtual em página coletiva dos trabalhadores encontrada no Facebook (AMARAL, 2017, 2010, 2008; RECUERO, 2014, 2009, 2000; FRAGOSO, 2011; HINE, 2004; JONES, 1999; RHEINGOLD, 1993).

A linha condutora de todo o percurso metodológico partiu da própria realidade, cumprindo um ciclo de busca de referencial teórico inicial para escolha de perspectiva antes do adensamento no campo, exercício de empiria, avaliação de resultados, busca de mais teorias em suporte explicativo e analítico e revisitação/ampliação do aporte teórico. De forma esquemática, o processo pode ser resumido em campo-teoria-resultado-teoria, baseado na perspectiva indiciária proposta por José Luiz Braga para o estudo empírico das interações:

Na minha visada, o passo preliminar não é conceituar o fenômeno para, depois, ir à realidade separar as instâncias e práticas que correspondem ao conceito; mas sim ir à realidade, observar as práticas que os próprios participantes relacionam como sendo comunicação, para em seguida, sobre essa diversidade prática, depurar algum delineamento do fenômeno, por aproximação sucessiva. [...] Trata-se de investigar esse objeto – interações – para apreender suas lógicas e processos na prática social; tendo como norte uma preocupação com o fenômeno comunicacional que acredito exercer aí uma dinâmica principal. Diferente de abstrair, essa tática é voltada para um processo de desentranhamento do comunicacional, que tenho defendido em alguns artigos. [...] É preciso inferir o fenômeno, não imediatamente perceptível, a partir de pistas e indícios encontrados no ambiente social de sua ocorrência. É o que me faz enfatizar uma aproximação indiciária na pesquisa do comunicacional. (BRAGA, 2012, p. 39).

Em depoimento sobre o início de sua jornada como pesquisadora, Vera Veiga França corrobora a visão de Braga: “Só bem mais tarde vim a compreender o risco de ir a campo dotada de convicções fortes e teorias muito definidas; esse tipo de bagagem antecipa as respostas e dificulta a leitura daqueles aspectos e questões que ultrapassam o quadro teórico” (FRANÇA, 2016, p. 214).

2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

O estudo iniciou com uma pesquisa bibliográfica para escolha de perspectiva e desenvolvimento da fundamentação teórica básica, quando descobrimos grande afinidade e complementariedade conceitual para explicar o objeto entre as correntes do Interacionismo Simbólico (Blumer, 1980, 1969) – no campo da sociologia e a Escola de Montreal (TAYLOR, 2016, 2000; CASALI, 2009, 2008, 2007) – no campo da comunicação.

Paralelamente, também buscamos em fontes acadêmicas específicas (Banco de Teses da Capes, Scielo e Google Acadêmico) pesquisas com abordagens similares ao tema escolhido. Neste levantamento, também denominado de “estado da arte” sobre o tema, foram encontrados mais de 43 mil registros. A pesquisa bibliográfica foi realizada em dois momentos: ao longo de todo o período de mais de um ano, entre maio de 2016 a junho de 2017, utilizando o filtro de palavras-chave correlacionadas aos termos comunicação organizacional interna, interações e satisfação no trabalho; sendo que de outubro a dezembro de 2016 com foco específico na discussão relativa à satisfação laboral.

A partir desse amplo repositório, foram verificados individualmente 97 estudos do campo da comunicação com maior proximidade temática, em forma de leitura cruzada. Destes estudos, foram selecionados e lidos detidamente vários artigos dos seguintes autores: Alfaiate e Santos, 2016; Marquese e Moreno, 2016; Silva Junior, 2016; Barichello, 2017; Bueno, Alves e Ferreira, 2017; Carramenha, 2017; Carvalho, e Fort, 2017; Lima, 2017; Lupianhes, 2017; Ramires e Araújo, 2017; Santos, 2017; Terra, 2016, 2017. Entretanto, no Banco de Teses da Capes, não foram encontrados trabalhos correlacionando comunicação organizacional interna com satisfação laboral – tema desta dissertação.

Já nas bases de dados de artigos científicos nacionais e internacionais (Scielo e Google Acadêmico – este último consultado via ferramenta automática de sistema de alerta utilizado até a redação final da dissertação, totalizando quase dois anos de consulta) deparamo-nos, respectivamente, com 15 e mais de 100 publicações que exploram de forma indireta a questão da comunicação/satisfação. A maioria, que aborda a qualidade de vida nas organizações, está relacionada aos campos da saúde, educação, psicologia e administração. Observamos que a comunicação não aparece entre as variáveis diretas que integram os estudos encontrados nesses

outros campos científicos – apesar de alguns trabalhos admitirem em suas conclusões algum tipo de influência da comunicação nas relações, no clima organizacional, entre outros fatores, quando há falta de abertura, interações diretas e clareza nos processos comunicativos, principalmente por parte das chefias (FERREIRA, LOURENÇO e DIMAS, 2016; RAMIRES e ARAÚJO, 2017; GNOATTO et al, 2017).

Além da consulta regular aos títulos, resumos e, muitas vezes, aos conteúdos integrais dos trabalhos inseridos nos repositórios consultados, também pesquisamos em plataformas que disponibilizam trabalhos científicos publicados em periódicos, congressos e blogs especializados da área, como a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ABRAPCORP), Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), Congresso Nacional da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (Compós) e Institute for Public Relations (IPR). Nessas fontes também não foram encontrados trabalhos acadêmicos que explorassem a relação entre comunicação e satisfação laboral.

2.2 ESCOLHA DO MÉTODO DE ESTUDO DE CASO

A opção por um estudo de caso surge quando há o desejo de entender fenômenos sociais complexos que não podem ser regularmente generalizados. Segundo Robert Yin (2009, p. 39), os estudos de caso são o método preferido quando: “questões como ou por que são propostas; o investigador tem pouco controle sobre os eventos; não existem hipóteses como ponto de partida da investigação e o enfoque está sobre um fenômeno atual frequentemente observável na vida real”. Talvez exatamente por essas características, seja uma das metodologias mais amplamente utilizadas no subcampo da comunicação organizacional (CORRÊA, 2009), como é o caso do presente trabalho. Consideramos, assim, que a escolha desta metodologia é uma opção válida para responder ao problema de pesquisa proposto ao buscar compreender e discutir na prática as reflexões abordadas pelos autores que embasam teoricamente este estudo.

Como um dos autores clássicos no método, Yin ensina que existem basicamente três tipos diferentes de aplicação de estudos de caso: “os explanatórios ou causais, os descritivos e os exploratórios” (IBID, p. 43). Porém, na experiência empírica percebemos que nosso trabalho apresenta um pouco de todas essas, já que o objetivo principal é exploratório (o que permite a flexibilidade de não se apresentar hipóteses no planejamento da pesquisa), porém pretendemos ao mesmo tempo verificar a correlação da comunicação digital com a satisfação laboral, além de descrever o contexto da realidade fabril encontrada. Neste estudo de caso único optamos por não criar hipóteses para “deixar o objeto falar”, como possibilidade de princípio metodológico quando o objetivo exploratório é determinante na problematização (YIN, 2009; Gil, 2010).

Ainda segundo Duarte e Barros (2015), a pesquisa qualitativa exploratória é útil quando o pesquisador não conhece as variáveis importantes a examinar, como foi o caso. Esse tipo de técnica pode ser necessário quando o tópico é novo, ou raramente abordado com uma determinada amostragem ou grupo de pessoas. Essas duas últimas argumentações foram igualmente determinantes para justificar a trajetória metodológica deste trabalho. Segundo vários autores (Braga, 2005; Triviños, 2008; Duarte e Barros, 2015), as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta entre pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, como costuma ocorrer em estudos de caso.

2.3 DEFINIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS SUJEITOS

Atualmente é perceptível a importância e ascendência da comunicação no contexto organizacional, “embora as práticas sejam desenvolvidas de forma heterogênea e predominem em organizações de maior porte e do setor privado, uma vez que tais organizações estão mais expostas ao ambiente social e possuem mais demandas internas e de mercado” (OLIVEIRA, 2008, p. 92). Para a pesquisa empírica no campo da comunicação organizacional, a primeira grande dificuldade vencida é conseguir uma empresa que abra as portas para um estudo de caso. A escolha de uma grande indústria não foi uma decisão fortuita. Elegemos convidar para participar da investigação uma organização que representasse um ícone do capitalismo global e que fosse uma referência reconhecida em gestão de pessoas, mas principalmente na própria visão dos funcionários. Quanto ao primeiro critério, a

companhia em questão é considerada a maior fabricante de eletrodomésticos do mundo, segundo publicações especializadas em economia e negócios⁸. E quanto ao segundo critério, a organização em análise está presente há duas décadas em *rankings* de melhores empresas para trabalhar no Brasil, desenvolvidos pelo Instituto Great Place To Work e publicados ao longo dos anos em alternância de parceria com revistas brasileiras especializadas⁹.

É comum as empresas optarem por participar desse tipo de *ranking* com metodologia internacional como forma de obter um diagnóstico mais isento e rigoroso do clima organizacional, muitas vezes substituindo as pesquisas de clima desenvolvidas internamente. Apesar de poder ser questionada a existência de alguns *rankings* de seleção e premiação duvidosa das empresas por parte do mercado editorial de revistas, se faz importante mencionar que a pesquisadora teve a oportunidade de vivenciar quatro processos de participação organizacional neste ranking, especificamente em outras indústrias nas quais atuou internamente, confirmando na prática a independência na consulta aos empregados que resulta na divulgação da lista que relaciona as melhores empresas nesse quesito.

Com a finalidade de esclarecer a validade deste critério, será explicitado a seguir o processo com as principais etapas desenvolvidas pelo instituto Great Place to Work (GPTW) – uma empresa de consultoria fundada na década de 1990 nos Estados Unidos, atualmente contando com escritórios espalhados pelo mundo. Sua missão é avaliar as condições de trabalho e a gestão de empresas de diversos tipos, serviços, multinacionais, grandes, médias e pequenas indústrias de vários segmentos em dezenas de países. Para isso aplica pesquisas com empregados e empregadores para avaliar a gestão de pessoas, o ambiente de trabalho e o nível de confiança dos funcionários a partir de indicadores próprios como credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho de pertencer e camaradagem. Segundo o referido instituto, estas cinco dimensões geram um índice de confiança, demonstrando o que é um excelente lugar para trabalhar na visão dos funcionários: um lugar onde se confia nas pessoas para quem trabalha; tem orgulho do que faz e gosta das pessoas e do trabalho em si. O resultado final do *ranking* é obtido a partir de pontuações que

⁸ MELHORES & MAIORES: as 1000 maiores empresas do Brasil. **Exame**, São Paulo, jul.2016. Edição especial e GUIA 360°. **Época Negócios**, São Paulo, n. 5, ago.2017.

⁹ AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR. **Época**, ago.2016. Edição especial.

cruzam um amplo questionário respondido pelos próprios empregados e outro respondido pela gestão da empresa.

Resumo do fluxo do processo classificatório:

- A organização interessada se inscreve para concorrer ao ranking, sem custo.

- Antes de poder concorrer ao ranking, a organização precisa passar por um processo de certificação baseado na primeira linha de corte que é uma pesquisa aplicada diretamente entre os funcionários, denominada Trust Index®. A empresa envia sua lista completa de empregados para o GPTW que faz a seleção dos funcionários entrevistados por amostragem aleatória, a partir de um sistema randômico computadorizado que equilibra fatores como gênero, idade, função, área e horário de trabalho.

- Após receber a lista dos empregados selecionados para participar, a própria companhia aplica a pesquisa seguindo critérios e passo a passo do GPTW. E se organização atingir uma nota igual ou superior a 70 na pesquisa com os funcionários, a partir daí será certificada e se torna apenas nesse momento elegível a participar de algum *ranking* das Melhores Empresas para Trabalhar.

- A partir da data em que for certificada, a direção da companhia tem 30 dias para entregar os documentos complementares para o *ranking* sobre a gestão de pessoas: relatório de práticas culturais, perfil organizacional e questionários complementares (se solicitado). Esses documentos levam a assinatura de responsabilidade da presidência da empresa.

- A partir daí, a posição no *ranking* será calculada de acordo com: a pesquisa com os empregados, a avaliação de práticas culturais relatadas em questionários complementares e os comentários dos funcionários nas checagens in loco.

- Antes de finalizar o processo, representantes do instituto visitam as empresas classificadas (como uma blitz, sem agendamento prévio) e entrevistam pessoalmente uma amostragem dos empregados respondentes para checagem de isenção na aplicação da pesquisa. Além disso, em outra oportunidade agendada diretamente com os gestores envolvidos, procuram aprofundar junto às lideranças a compreensão das informações obtidas sobre as políticas e práticas organizacionais.

- Se a organização for confirmada entre as finalistas, é indicada para participar do evento de premiação, assumindo os custos para participar da festa,

como transporte, alimentação e produção de vídeo. O ranking é publicado por um parceiro de mídia impressa nacional com ampla divulgação. Além de circular na edição especial da revista, que é vendida em bancas e distribuída aos assinantes, as empresas vencedoras são convidadas a anunciar na edição para se destacar e ainda podem adquirir exemplares com desconto especial para distribuição a públicos de interesse.

Continuando o percurso metodológico, com base nesses critérios foram identificadas sete companhias com fábricas localizadas no Sul do Brasil, onde reside a pesquisadora. Além desses fatores básicos, outra decisão que orientou o recorte foi a viabilidade de acesso às mesmas pelo fato da pesquisadora conhecer de alguma forma pessoas responsáveis ou pela área de Comunicação ou de Recursos Humanos das respectivas empresas com potencial de participar do estudo. Após a elaboração da lista de empresas potenciais, desenvolvida na fase de incremento e revisão do projeto de pesquisa, objetivamos convidar, em agosto de 2016, em primeiro lugar aquela companhia que apresentasse maior reconhecimento social nos quesitos já comentados, segundo revistas da imprensa brasileira especializadas em economia e negócios e seus respectivos anuários. A primeira empresa convidada aceitou abrir as portas para o projeto da pesquisa em setembro, o que permitiu a realização de uma entrevista inicial com a profissional responsável pela comunicação corporativa da unidade em outubro do mesmo ano.

Entretanto, foram necessários mais quatro meses para que a autorização passasse por todas as esferas decisórias internas até o início da realização das entrevistas com os profissionais da base produtiva, em fevereiro de 2017. A seguir, apresentamos os principais tópicos do fluxo do processo interno para autorização da pesquisa na empresa por parte da gestão, repassado pela analista de comunicação da unidade, mantendo-se a sua fidelidade descritiva: validação da pesquisa com Jurídico e diretoria de Comunicação; apresentação de proposição de pesquisa acadêmica ao diretor da unidade fabril; apresentação do objetivo do estudo e previsão de cronograma em reunião de *staff* com a direção da unidade – nesta reunião, participaram todos os gerentes e chefes da unidade ligados ao processo de manufatura; apresentação da pesquisa aos supervisores fabris, com alinhamento de dúvidas, expectativas e cronograma previsto para aplicação da pesquisa; e-mails para supervisores com horários e escala de entrevistados voluntários, solicitando liberação dos profissionais da linha; possibilidade de acesso posterior e uso dos

resultados da pesquisa para avaliação de oportunidades de melhorias na comunicação direta com os colaboradores.

A organização em análise está presente há exatas duas décadas em *rankings* de melhores empresas para trabalhar no Brasil, desenvolvidos pelo Instituto Great Place To Work. Além disso, segundo os guias Exame Melhores & Maiores (Editora Abril) e Época Negócios 360° (Editora Globo), ambos de 2016 e 2017, a companhia está em as 100 maiores do país e entre as 50 maiores empregadoras. A companhia multinacional fabrica produtos da chamada linha branca (geladeiras, freezers, condicionadores de ar, lavadoras de louça, roupa, secadoras, acessórios etc.), com uma de suas unidades localizada no Sul do Brasil, contando com aproximadamente cinco mil empregados diretos somente na unidade industrial analisada, que é considerada a maior fábrica de refrigeradores do mundo, em tamanho e volume de produção. Dentre estes empregados, quatro mil atuam no sistema produtivo e são cerca de mil e oitocentos os operacionais atuantes diretamente nas linhas de produção, sendo perto de mil os trabalhadores nativos digitais que formam o universo em foco da pesquisa.

Importante destacar que o presente estudo busca dar visibilidade e voz aos sujeitos do chamado “chão de fábrica”, que via de regra não figuram tanto nas investigações acadêmicas. Como já citado anteriormente, a revisão de literatura nas bases de dados consultadas apontou centenas de trabalhos com proximidade temática (considerando como palavras-chave comunicação organizacional interna, interações e satisfação no trabalho). Contudo, não identificamos nesse levantamento pesquisas que abordassem especificamente o público operacional da produção. Partimos do pressuposto de que isso ocorre pela própria dificuldade de acesso por parte dos estudiosos. Os operários são um grupo que, normalmente, não conta com e-mail corporativo, nem costumeiramente com acesso facilitado à intranet e mesmo a outras mídias digitais oferecidas ou não pela empresa durante o expediente. Além disso, o tipo de trabalho exercido exige ritmo constante e interrupções só quando programadas. Tal realidade acaba restringindo a acessibilidade e demandando intervenções presenciais por parte dos pesquisadores, que dependem de autorizações burocráticas por parte da gestão organizacional.

Com o propósito de assumir esse desafio, o recorte do público fabril do objeto em estudo são os profissionais da base que fazem parte da geração mais conhecida como *millennials*¹⁰ ou nativos digitais. Buscamos, assim, convidar para participação na pesquisa prioritariamente pessoas com vínculo contratual direto (não terceirizadas), nascidas a partir da década de 1980, que vivenciaram a popularização da internet na juventude. Esse grupo integra a população economicamente ativa no Brasil, que na faixa etária de 18 a 49 anos corresponde a mais de 70% do mercado formal de trabalho, de acordo com o IBGE¹¹.

Logo, os nativos digitais ou *millennials* já dominam numericamente o mercado de trabalho e são acostumados a viver com a internet à sua disposição. Consideramos que os indivíduos nascidos nas últimas décadas já não podem mais ser tratados como as gerações anteriores no processo comunicativo, dada a notável habilidade digital que muda a forma de escrita e leitura do mundo, além de serem internautas geralmente hiperativos em suas interações no cotidiano observável. E essa característica naturalmente abrange os trabalhadores em geral, incluindo aqueles que atuam no chamado chão de fábrica. Aqui se faz interessante observar que uma das estratégias postuladas pela Escola de Montreal é “nunca perder a perspectiva bottom-up” (Taylor e Every, 2000. p. 209), ou seja, de baixo para cima. Não por acaso, a escolha do público-alvo desta pesquisa se concentra na base operacional da pirâmide organizacional.

Para facilitar a aprovação da investigação e conforme previsto em protocolo definido pelo Comitê Permanente de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (COPEP), decidimos neste trabalho pelo sigilo total das fontes – tanto do nome da organização, quanto dos sujeitos investigados – para preservação das mesmas e da plena liberdade do estudo. A pesquisadora sugeriu e a empresa apreciou o critério de não citar explicitamente ambos com o intuito de não prejudicá-los e, assim, garantir respostas mais espontâneas.

¹⁰ O termo é tratado aqui como sinônimo da expressão genérica atribuída aos “nativos digitais”: a geração que nasceu e cresceu com as tecnologias digitais. Reconhecemos que a terminologia é controversa, uma vez que há críticas quanto aos critérios de mera faixa etária para a definição geracional quanto à tendência comportamental. Entre os autores mais reconhecidos que exploram o conceito sociologicamente, estão Tapscott (2010), que usa *net generation* e Prensky (2001, apud Tapscott), responsável por consolidar a expressão *millennials*, como os jovens do terceiro milênio (tradução livre).

¹¹ Fonte: IBGE, 2016 <<https://goo.gl/RZWD9Y>>.

Quanto ao processo de seleção dos sujeitos investigados, houve abertura para a pesquisadora ir pessoalmente a algumas áreas de maior contingente humano participar das reuniões semanais, a fim de apresentar rapidamente o objetivo da pesquisa e convidar voluntários. A área de comunicação corporativa também ajudou a divulgar o objetivo da pesquisa internamente entre todos os supervisores da fábrica, solicitando que os interessados em participar voluntariamente se apresentassem. Quem se apresentou no ato foi registrado e posteriormente a respectiva chefia liberou a saída da área produtiva em questão em datas solicitadas pela área de comunicação que, a pedido da pesquisadora, tentou otimizar esforços, concentrando o máximo possível de pessoas em alguns dias disponíveis pré-definidos em comum acordo. Desse modo, as pessoas que se voluntariaram é que foram ouvidas nas entrevistas, resultando em uma amostragem por conveniência, não probabilística.

Importante mencionar que percebemos depois que os voluntários que se prontificaram foram justamente as pessoas que se sentiam mais confortáveis e satisfeitas com a organização e o ambiente de trabalho. Esse fator e mais a questão das entrevistas terem ocorrido nas dependências da empresa, podem gerar desvios, pois é preciso reconhecer a possibilidade de existência de mecanismos de representação e defesa por parte dos sujeitos investigados. Para tentar superar essas limitações, durante as entrevistas com os profissionais da base industrial procuramos iniciar a conversa com amenidades para relaxamento nos minutos iniciais, além de conhecer rapidamente a trajetória da pessoa, o que propositalmente não foi gravado. E, mais importante, foram exploradas perguntas relativas à satisfação laboral repetidas vezes ao longo da entrevista gravada, porém com abordagens diferentes, para tentar esclarecer alguma contradição discursiva, além de observar a postura gestual dos investigados, o que pode ser igualmente revelador, considerando-se que a linguagem corporal pode sugerir indícios que confirmem ou não a narrativa.

Finalizando o percurso, outra questão limitante exigiu que se buscasse alternativa. A gestão da empresa, apesar de abrir as portas para a pesquisa, não se mobilizou para ajudar a pesquisadora a solicitar abertura das interações nos grupos profissionais de WhatsApp (mídia social indicada pelas entrevistas como a mais utilizada na informalidade pela maioria dos trabalhadores). Isto por entender que, como se trata de um processo de comunicação informal entre os empregados,

portanto não oficial, a gestão não deveria interferir nas decisões individuais de liberar acesso ou não. Dessa forma, a análise das interações foi realizada no Facebook, como a segunda rede social digital mais utilizada pelos trabalhadores.

2.4 PRINCIPAIS ETAPAS, OBSTÁCULOS E PROCEDIMENTOS

Entre todas as etapas do percurso multimetodológico, duas contribuíram de forma decisiva para o atendimento aos objetivos da pesquisa: as entrevistas em profundidade (em de outubro de 2016 e janeiro de 2017) com a profissional responsável pelo processo de comunicação corporativa da fábrica em questão e as entrevistas abertas semiestruturadas com profissionais da base produtiva (realizadas ao longo de quatro meses, no período de fevereiro a maio de 2017).

A primeira foi feita com o objetivo de se aprofundar o contexto cultural da organização *in loco*, conhecer a política de comunicação interna da empresa, seus principais instrumentos e, principalmente, saber como a empresa orienta as interações digitais entre os empregados. Já as entrevistas com os profissionais da base permitiram conhecer o ponto de vista dos sujeitos em tela, procurando captar suas opiniões sobre as próprias interações digitais no processo de comunicação interna informal e como percebem eventual impacto da comunicação na satisfação ou insatisfação com o trabalho.

Em especial, este segundo procedimento foi importante porque não seria assertivo condicionar a posterior interpretação das interações digitais encontradas numa determinada rede social (a última etapa da etnografia virtual) apenas do ponto de vista do pesquisador como observador, sem o entendimento anterior do contexto laboral e da visão das pessoas para qualificar a posterior análise de conteúdo na internet. A produção de sentido real atribuído pelos sujeitos muitas vezes escapa aos símbolos, palavras e representações que constituem narrativas encontradas pelo pesquisador no ambiente virtual. E, notadamente, vivemos uma era em que os compartilhamentos de conteúdo na rede também incorporam muita ambiguidade (HINE, 2004 e PRIMO, 2008, 2007). Por isso, a maioria dos autores, como Amaral (2008, 2010), Recuero (2009, 2014) e Fragoso (2011) versam sobre a importância de se levar em consideração os contextos *off* e *on-line* para análise interacional na rede.

Outro aspecto contributivo desse procedimento foi o levantamento de dados como variáveis possíveis de serem tabuladas para compreender como e com que finalidade os sujeitos em tela estão interagindo na informalidade das mídias sociais digitais. Conforme defendido conjuntamente pela perspectiva interpretativa e pelo método de análise de conteúdo, a observação atenta da narrativa permite compreender as interações comunicativas e a partir daí interpretar a construção de sentidos por parte dos sujeitos, ajudando a contextualizar também os atos da fala em ambientes específicos. Tal diretriz foi útil *a posteriori* para a observação e análise desses interagentes em alguma mídia social, fechando o levantamento de dados.

Os relatos obtidos nas entrevistas indicaram majoritariamente o WhatsApp como a principal mídia social utilizada pelos trabalhadores no dia a dia, durante e fora do expediente. Porém, não foi possível obter autorização para fazer observação silenciosa das interações de algum grupo fabril nesse aplicativo, a despeito de se ter oficializado a solicitação em nome da UFPR e com compromisso expresso de anonimato total das fontes. Como não se tratava de um canal oficial da empresa, a área de comunicação corporativa, que também responde pela interna, preferiu não interferir no processo de consulta direta aos interagentes e seus gestores para liberação. Ficou claro o receio das pessoas de se expor e de por em risco também a organização pela ausência de resposta em geral nas trocas de mensagens realizadas com os supervisores de linha de produção via LinkedIn, rede social com foco profissional.

A pesquisadora também não conseguiu conversar com ninguém pessoalmente para argumentar sobre a importância do procedimento para a conclusão da pesquisa com mais consistência. Nesse momento, o receio e a ausência de apoio por parte da gestão da empresa prejudicaram a evolução da pesquisa. Ainda assim, mais de 20 contatos foram realizados pelo LinkedIn com supervisores de produção e facilitadores de linha, profissionais responsáveis pela criação dos grupos de WhatsApp com objetivo profissional – foco deste estudo. Entre os poucos respondentes, a alegação principal é que nos grupos virtuais havia informação confidencial do processo produtivo. A partir desse obstáculo intransponível, como procedimento alternativo optamos por analisar as interações no Facebook – apontada como a segunda rede social mais utilizada para troca de mensagens com os colegas de trabalho, conforme será demonstrado no sexto capítulo.

Como última etapa e outro momento-chave da coleta de dados, a opção pelo método de etnografia virtual foi um caminho natural para responder ao problema proposto. Também nesta fase exercitamos um dos princípios metodológicos propostos pela Escola de Montreal: a análise texto-conversa  o, a qual se pode dizer que funciona como uma espécie de lupa para descrever as intera  es ocorridas naturalmente por meio de textos especialmente recortados e selecionados para investiga  o. Essa proposi  o foi aplicada na observa  o silenciosa no Facebook em uma página pública encontrada – criada de forma independente pelos trabalhadores (portanto, não oficial da organiza  o) na qual se percebe a participa  o de profissionais atuantes na produ  o (alguns dos quais sendo os próprios entrevistados).

Importante registrar que foram encontradas duas páginas não oficiais em nome da organiza  o com esse tipo de acesso público. Consideramos como mais profícua fonte de coleta a que apresenta maior repercussão na rede, com aproximadamente 15 mil visualiza  es e mais de 1.300 curtidas, além de contar com atualiza  es frequentes. A escolha também se mostrou adequada pelo fato de terem sido encontrados *posts* de oito dos 13 entrevistados que se manifestaram usuários do Facebook entre os sujeitos pesquisados. A aprecia  o das intera  es digitais nesse dispositivo foi realizada ao longo de três meses, de junho a agosto de 2017, abrangendo inicialmente 578 postagens.

Após o exposto acima sobre as etapas mais críticas que integraram o levantamento de informa  es e que pavimentaram o delineamento do objeto com base nas matrizes teóricas, vale ressaltar que ainda empreendemos mais dois passos complementares para contextualiza  o do tema: a sondagem mercadológica quantitativa com indústrias de porte similar e análise documental da organiza  o em estudo. Todos os procedimentos estão detalhados no capítulo seis sobre as estratégias de coleta de dados.

Quanto ao método escolhido para interpreta  o dos achados, a análise de conteúdo segundo Laurence Bardin permeou toda a trajetória. Assim, o pressuposto de valoriza  o da interpreta  o da realidade por parte dos sujeitos pesquisados como dado científico (Interacionismo Simbólico), bem como os princípios da co-orienta  o e a análise texto-conversa  o (Escola de Montreal) constituem os principais operadores conceituais que funcionaram como guia para a análise de conteúdo ao longo de todo o processo. Esse principal arcabouço teórico-

metodológico, que será desenvolvido no próximo capítulo pela articulação das perspectivas relacional e interacional, é alicerçado também pelas fundamentações que virão na sequência sobre interações na era da cibercultura, no cotidiano da comunicação interna informal e em articulação com o debate conceitual sobre satisfação laboral. Tal triangulação teórico-metodológica orienta assim o desenvolvimento deste trabalho para atingir os objetivos propostos.

Com finalidade de síntese didática desta dissertação, encerramos a descrição do percurso metodológico apresentando o mapa conceitual sobre o resultado analítico desenvolvido na figura 2.

FIGURA 2 – MAPA CONCEITUAL COM SÍNTESE DA DISSERTAÇÃO



3 INTERAÇÕES

3.1 PERSPECTIVAS INTERACIONAL E RELACIONAL

Matérias e os seres vivos interagem continuamente. Entretanto, as interações comunicacionais são decorrentes do processo civilizatório da humanidade. “Em muitos casos (no trabalho cooperativo das abelhas ou das formigas, por exemplo), podemos encontrar uma conversação por gestos, sem a presença de símbolos significantes” (FRANÇA, 2008, p. 77). Assim, a comunicação não compreende apenas um processo de estímulo-resposta gestual, mas decorre da potencialidade de produção e significado – os gestos simbólicos (Bourdieu, 1989; Blumer, 1980, 1969). A comunicação, portanto, é o que dá sentido à sociedade.

Segundo a abordagem interacional defendida por José Luiz Braga (2012, p. 26), as interações são “o lugar de ocorrência da comunicação”. Braga é um dos teóricos que enfatiza a relação comunicação-interação, sendo esta última um dos principais eixos da sua pesquisa. Para o autor (Ibid, p. 38), a interação ocupa um lugar de centralidade por atravessar todos os processos sociais de modo relevante e neste estudo, partimos da sua premissa de que a interação é compreendida como o primeiro passo do processo comunicacional. A comunicação só se efetiva enquanto construto social quando existe diálogo, compreensão mútua, mesmo quando muitas vezes não resulte em consenso, mas em dissenso.

Essa visão se articula com a argumentação proposta por Vera França (2007), ao revisitar sua adoção da perspectiva relacional pela janela do Interacionismo Simbólico para o campo da comunicação, a partir do resgate da obra *Mind, Self and Society*, do psicólogo social George Mead, considerado o fundador desta linha de pensamento. A autora destaca sua proximidade com base pragmatista do interacionismo, com ênfase no domínio da experiência “o que nos orienta a tratar a comunicação enquanto prática, ação no mundo” (2016, p. 221); assim como Braga (2012), por sua vez, ela também valoriza a mesma abordagem.

A corrente sociológica conhecida como Interacionismo Simbólico nasceu na Escola de Chicago (EUA) nos primeiros anos do século XX, tendo George Mead como seu precursor. Porém, o termo que a denomina e que a tornou conhecida foi cunhado posteriormente pelo discípulo Herbert Blumer, em 1937, como referência à concepção de que o mundo social se constrói simbolicamente por meio da interação.

Essencialmente, o interacionismo examina os fenômenos sociais como processos simbólicos, ao postular que o significado das práticas cotidianas se baseia no desenrolar da interação entre indivíduo (*self*) e sociedade. Logo, os processos interpretativos dos participantes e seus comportamentos dependem de como a interação se desenvolve no contexto social. Daí a sua centralidade.

De acordo com França (2007, p. 2), é justamente nessa ótica de interdependência mútua que está seu grande valor, porque “se opõe, dessa forma, ao dualismo entre as noções de individual e social, assinalando uma identificação: o ‘eu’ vai sendo regulado reflexivamente pelo que o ‘nós’ constrói”. Segundo ela, Mead localiza nas interações comunicativas a chave de constituição de todo o processo social a partir de três dimensões analíticas: a sociedade, como um contexto objetivo de ação; o *self*, como personalidade dos indivíduos e a opinião pessoal sobre o mundo, formada como resultado da experiência social; e o espírito ou a mente como instância reflexiva e mediadora da relação estabelecida entre o *self* e a sociedade, num processo simultâneo de individualização e interiorização de normas e expectativas sociais (FRANÇA, IBID, p. 4).

Tal perspectiva traz implicações importantes para análise de objetos empíricos. Então, como as interações comunicativas atravessam o conjunto cotidiano recortado e observado? Neste trabalho, são várias as possibilidades interpretativas discutidas. Por exemplo, a interação mobilizada pela expectativa social de senso de pertencimento e de colaboração que remete à satisfação laboral (fator destacado entre os principais achados deste estudo) se replica claramente no contexto digital. Tal questão e outros aspectos interpretados serão demonstrados na etnografia virtual desenvolvida no capítulo seis. Especificamente sobre isso, autores que vivenciam profissionalmente nas organizações os desafios da comunicação interna contemporânea destacam:

O sentido de pertencimento se coloca como uma resposta à necessidade do ser humano de afiliação, de identificação e relacionamento. No interior das organizações, essa aspiração se manifesta em diferentes espaços de negociação, de poder e de trocas marcados por assimetrias e que impactam de maneira profunda a forma como os indivíduos vão experimentar a vida organizacional. (SOARES e DEL GÁUDIO, 2017, p. 29).

Seria, pois, por meio dessas práticas sociais – que Mead e Blumer qualificam como relações interacionais – que a dinâmica reflexiva entre as três dimensões se

instauraria. França (2007) chama atenção para a raiz do termo interação, que enfatiza a ideia de ação em seu aspecto partilhado, construído numa relação entre sujeitos que se referenciam mutuamente e intervêm no mundo. Assim, pensar a comunicação como interação permite ressaltar sua dimensão social prática, encarnada em situações do dia a dia, no âmbito da experiência dos sujeitos que se influenciam e se transformam mutuamente. É o que Margarida Kunsch (2009) denomina como abordar a comunicação organizacional pelo paradigma interpretativo¹². Estabelecida como uma das principais teorias sociológicas seminais, o Interacionismo Simbólico inspirou várias outras linhas de pensamento nas ciências sociais, entre elas a que será apresentada a seguir no campo da comunicação.

O segundo marco teórico desta pesquisa se fundamenta na chamada Escola de Montreal, que pode ser compreendida como uma versão contemporânea com o mesmo princípio em comum do berço interpretativo apregoado pelo interacionismo. Nela foi desenvolvida uma visão pioneira e, sobretudo, inovadora na década de 1980 a partir de estudiosos da comunicação organizacional na universidade de mesmo nome no Canadá, para o papel essencial da comunicação como fator estrutural determinante das organizações. Foi a primeira vez que uma linha teórica buscou explicar as organizações pela dinâmica da comunicação como ciência especializada, situando a emergência das instituições pelas interações comunicacionais cotidianas como sua principal força motora operativa.

Pode-se inferir uma evolução e interligação harmônica nas duas correntes de pensamento. James Renwick Taylor e Elizabeth Van Every (2000) são autores clássicos nessa perspectiva teórica, que foi desenvolvida a partir de uma ampla revisão conceitual sociológica, abraçando a fenomenologia, semiótica, linguística, passando pelas linhas críticas, estruturalistas, existencialistas e antiexistencialistas, formuladas por uma constelação de autores europeus e norte-americanos que vão de Foucault a Weick, Chomsky, Giddens e Latour, entre vários outros. Ao mesmo tempo em que se dedicam a explorar tão vasto arcabouço teórico, Taylor e Every enfatizam a importância interpretativa do processo de comunicação numa visão mais pragmática dessas teorizações, correlacionando a práxis da comunicação organizacional e a vocalização dos próprios agentes no seu cotidiano.

¹² “Os estudos disponíveis sobre os paradigmas da comunicação organizacional indicam que eles estão centrados basicamente em três: funcionalista, interpretativo e crítico”. (KUNSH, 2009, p. 72)

Na mesma linha, Adriana Machado Casali é uma das autoras brasileiras que mais reflete sobre o legado da corrente encabeçada pelo canadense James Renwick Taylor, a qual é bem disseminada nos Estados Unidos e Europa. Segundo Casali, a importância dessa abordagem está em considerar aspectos subjetivos e objetivos do processo de “emergência das organizações pela comunicação, atribuindo igual valor a manifestações linguísticas e materiais. Tais análises permitem a compreensão da gênese das organizações, sua permanência e transformações no tempo e no espaço” (CASALI, 2007, p. 2).

Para compreender a permanência organizacional ao longo do tempo e sua influência cultural na sociedade, Taylor argumenta a existência do princípio da constituição comunicativa das organizações¹³ (tradução nossa). Segundo o autor, este princípio não é efeito ou resultado do modo de operação da corporação e sim condição primária para a sua própria existência:

Em última análise, toda organização é orientada para objetos do mundo material real, mas a comunicação que unifica, que torna possível a ação cooperativa, não é só sobre objetos concretos. É sobre clarear os fatos, dirigir a ação, pedir e dar comprometimento para a ação, criando realidades institucionais pela declaração de sua existência – valores em uma palavra. À medida que a comunicação é bem sucedida, o mesmo ocorre com a organização. Quando a comunicação falha, a organização entra em desordem (mais ou menos séria).¹⁴ (TAYLOR e EVERY, 2000, p. 89). (tradução nossa)

Segundo Taylor *apud* Casali (2007), uma organização é um “tecido de comunicação” orientada por um objetivo comum. Eles atestam que “os processos interacionais são mais que um elemento organizacional; são construtores de relações e produtores de sentido, sendo as organizações emergentes da comunicação”. (TAYLOR; CASALI, 2010, p. 70). Vale lembrar, como demonstram historicamente as pesquisas das ciências sociais, que se trata de um processo inerente à dinâmica social dialética, no qual “as organizações transformam-se com

¹³ *communicative constitution of organizations*

¹⁴ *Every organization is ultimately oriented to objects in the real material world. But the communication that makes concerted, cooperative action possible, is not just about concrete objects. It is about getting the facts straight, directing action, asking for and giving commitments to act, creating institutional realities through declaring them to exist – modal values in a word. Again, as communication succeeds, so does organization. When communication falls, the organization is in (more or less serious) disarray.*

as mudanças na sociedade, que também é transformada pelas organizações, a partir de suas ações” (OLIVEIRA, LIMA, 2014, p. 91).

Com base nesses postulados, são dois os operadores da Escola de Montreal que esta pesquisa explora empiricamente. O primeiro é o princípio da co-orientação, o qual assume que nas interações A/B/X¹⁵ “o uso da linguagem produz organização e que a comunicação se torna uma instância de produção de sentidos, agenciamento e posicionamento social, ao mesmo tempo em que atua sobre o mundo material” (CASALI, 2007, p. 8). Ou seja, os agentes envolvidos constroem um significado social que passa a ser aceito, negociado e reinterpretado coletivamente.

O segundo princípio é a análise texto-conversa  o, sendo a conversa  o a base interacional e o texto a superfície percebida, construída, o resultado signifi  cante da organiza  o. Pode-se dizer que tal premissa funciona como uma espécie de lupa para descrever as intera  o  es A/B/X, ocorridas naturalmente por meio de textos e conversa  o  es ou diálogos especialmente recortados e selecionados para investiga  o. Aqui    preciso esclarecer que por “texto” e “conversa  o” no ambiente corporativo Taylor e Every (2000) atribuem um significado que extrapola o senso comum:

Consideramos como conversa  o organizacional todo o universo de intera  o  es compartilhadas pela linguagem das pessoas que juntas se identificam com determinada organiza  o. Isso naturalmente inclui todas as ocasiões informais em que as falas tomem parte, mas também incluem reuniões, entrevistas [...] Usamos a palavra texto para captar toda ideia genérica de que o discurso    construído por palavras predominantes e frases atadas a modos mais ou menos sistemáticos de produ  o de estratos de linguagem coerentes e compreensíveis.¹⁶ (TAYLOR e EVERY, 2000, p. 35-37). (tradu  o nossa)

¹⁵ A e B    a unidade mínima de sujeitos interagentes que se co-orientam mutuamente no processo conversa  o-texto e X o objeto comum ou propósito em discussão na intera  o. A no  o A/B/X como um sistema de comunica  o    original de Newcomb (1953). Essa síntese corre o risco de ser interpretada superficialmente, mas essa unidade básica de comunica  o proposta por Taylor    uma releitura do modelo formal de Shannon e Weaver (1949), em que uma fonte A envia uma mensagem X para um destinatário B. Taylor e Van Every (2000) transcendem essa visão meramente esquemática, destacando que essa triangula  o proposta não    linear e incorpora a complexidade da comunica  o, com seus sentidos simbólicos e subsimbólicos. As organiza  o  es seriam, portanto, sucessivas imbrica  o  es de intera  o  es em rela  o a um objeto comum. Assim sendo, a configura  o A/B/X já não    mais vista s   como um modelo de interc  mbio interpessoal primário, mas sim, como elemento essencial constitutivo da organiza  o.

¹⁶ *We take the organizational conversation to be the total universe of shared interaction-through-language of the people who together identify with a given organization. This obviously includes all the informal occasions of talk they take part in, but also includes meetings, interviews [...] We use the word text to capture the quite ordinary idea that speech is build of predominant words and*

Diante desse raciocínio, como a finalidade da conversação é sustentar a interação e o texto é resultado de uma interpretação negociada coletivamente, a conversação passa a configurar o espaço onde a empresa se revela e o texto o sentido simbólico atribuído e revelado. Este estudo se desenvolve a partir desses enfoques que têm em comum um prisma relacional, interpretativo e multifacetado que incorpora a subjetividade humana como principal atributo analítico discursivo.

Ao propor um modelo de interação comunicacional dialógica no ambiente organizacional, compreendendo-a como um processo reticular (redes interligadas, como na trama ilustrada na figura 3), Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2007) destacam a mesma centralidade das interações com os diversos interlocutores nessa influência mútua e incessante, da qual, naturalmente, o público interno exerce um dos papéis mais críticos, por vivenciar a realidade organizacional e por representar a organização também externamente. Tal condição confere aos trabalhadores da organização mais autoridade natural na internet para defesa ou crítica da marca que representam.

FIGURA 3 – MODELO DE COMUNICAÇÃO DIALÓGICA



FONTE: OLIVEIRA E PAULA (2007, p. 27).

phrases, strung together in more or less systematic ways to produce a coherent, understandable piece of language.

Nessa perspectiva, o conceito tradicional de públicos muda para interlocutores, o que consequentemente já remete ao protagonismo dos diferentes atores sociais envolvidos na interação em modelo de interseção e circularidade. Para Oliveira (2008, 2013, 2014), a organização é vista como mais um ator social em permanente interlocução com diversos outros atores. E assim, muitas vezes, a interação pode ser um exercício pouco dialógico (como este estudo revela no sexto capítulo, onde se discute os resultados encontrados na etnografia virtual). Isto porque a interação é o ponto de partida do processo, mas não assegura a efetividade comunicativa.

Neste capítulo foram explorados pontos-chave dos prismas interacional e relacional como base epistemológica para guiar o entendimento conceitual sobre interações, a partir de articulações com o Interacionismo Simbólico e a Escola de Montreal. Já a primazia interacional nas redes sociais digitais começa pela interação com o dispositivo ou a mídia, um dos focos deste estudo, que será discutido a seguir sobre as interações digitais em redes sociais.

3.2 INTERAÇÕES DIGITAIS EM REDES SOCIAIS

Não é novidade a existência de redes sociais que promovam o contato entre indivíduos, troca de experiências, busca de informações, divulgação de fatos e acontecimentos etc. Isso sempre existiu como fenômeno social, mas com a internet houve uma potencialização das interações. Manuel Castells (2015) define esse marco como a sociedade em rede construída em torno de fluxos. As interações integram esses fluxos na dinâmica da nova sociedade reticular, gerando o que conceitua como comunicação individual de massas. “À medida que as pessoas se apropriam das novas plataformas abertas de comunicação, elas constroem seus próprios sistemas de comunicação de massa, tornando-se produtores independentes de conteúdo” (2015, p. 113). Para o autor, isso por si só tem potencial para desencadear uma revolução social sem precedentes.

O efeito é particularmente positivo para pessoas de baixa renda e poucas qualificações, para pessoas em países em desenvolvimento e minorias. [...] Isso ocorre porque os usos da internet aumentam a sociabilidade e o empoderamento, dois fatores críticos que induzem as pessoas à satisfação em suas vidas. (CASTELLS, 2015, p. 39).

Essa construção simultânea de autonomia individual e coletiva, fruto da convergência cultural desencadeada pelos meios digitais, engendra o que Henry Jenkins (2014) chama de cultura da conexão. O fenômeno torna possível observar uma reverberação na vida cotidiana, agora imersa em uma infinidade de dispositivos que passaram a se tornar objetos de desejo para interação e consumo.

Ao partir dessa contextualização, para falar de interações digitais em redes sociais é preciso começar entendendo a noção de dispositivo que essas redes encerram como um dos principais espaços comunicativos contemporâneos. Segundo Giorgio Agamben (2005, p. 13), que parte da perspectiva de tecnologias de poder desenvolvida por Michel Foucault, trata-se de um conjunto heterogêneo, que “inclui virtualmente qualquer coisa que tenha capacidade capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar e assegurar gestos, condutas, opiniões... e – porque não – a linguagem mesma, que é talvez o mais antigo dos dispositivos”. Já Braga (2012) denomina como dispositivo interacional todo e qualquer espaço de mediação da interação.

E especificamente o conceito de interação mediada por computador é explorado ao longo da obra de Alex Primo, para quem a interatividade é “um espaço de manipulação por parte do receptor que se transforma em coautor” (PRIMO, 2007, p. 40). Entre os conceitos básicos que constituem a interatividade como primado comunicacional estão: participação, bidirecionalidade e diálogo. Mas remontando a antecedentes históricos, ele lembra que, em princípio, em tudo que há troca e toque, entre seres vivos ou inanimados, há algum grau de interação. “Os intercâmbios mantidos por dois interagentes (seres vivos ou não) serão sempre considerados formas de interação, devendo ser distinguidos apenas em termos qualitativos” (IBID, 17).

Lorenzo Vilches (2003, p. 234) entende interatividade como “passagem da mediação para a criação”. Já de forma análoga aos estudos de tecnologia da informação, de acordo com Suely Fragoso (2011) o termo interatividade denomina uma qualidade da modificação na relação usuário-computador. Diz respeito a uma possibilidade técnica da relação homem-máquina em tempo real. Percebe-se aí uma brecha para a argumentação crítica de Braga (2001) quanto à perspectiva de interação associada ao conceito de interatividade. Como o autor designa ao termo um sentido mais amplo (como já mencionado), alertando para uma armadilha conceitual carregada de uma acepção técnica reducionista – apesar de ser a mais

amplamente utilizada no campo –, o teórico opta por considerar a terminologia com equivalência à interação. Assim, neste trabalho vamos considerar o termo dentro dessa amplitude temática.

Primo (2007) formula dois tipos de interações computadorizadas: mútuas e reativas. A interação mútua é aquela caracterizada por relações interdependentes e processos de negociação, em que cada interagente participa da construção inventiva e cooperada do relacionamento, afetando-se mutuamente. Já a interação reativa é limitada por relações determinísticas de estímulo-resposta. Portanto, ambas focam a relação, mas a interação mútua estaria mais próxima da dialógica. Logo, um simples ato de “clicar” também pode ser considerado interação, que configura o primeiro estágio das interações digitais, representando a apropriação dos sujeitos dos espaços virtuais – conforme este estudo de caso demonstra no sexto capítulo.

Nesse raciocínio, interação e interatividade são conceitos que se interpenetram. A interação refere-se ao ato em si (ação entre) e interatividade ao movimento resultante da interação compartilhada. Por isso Primo desconstrói a aplicação do termo “usuário”, levando em consideração sua origem tecnicista. Daí a opção por usar a expressão interagente (utilizada ao longo deste trabalho), que remete ao estabelecimento de reciprocidade de relações.

Há basicamente dois tipos de interação nas redes sociais digitais que interessam ao presente estudo: a individual com o dispositivo e a interpessoal. E a abordagem da comunicação interpessoal na era da cibercultura leva necessariamente ao entendimento da dinâmica dessas redes e das comunidades virtuais desenvolvidas nesse ambiente espacial. De acordo com Raquel Recuero (2009), o exame da rede traz pistas únicas para o estudo social do ciberespaço, como estruturas interativas, capital relacional, emergência da cooperação e da competição, entre inúmeras outras possibilidades de identificação e análise das forças que movem a sociedade contemporânea.

Na realidade, a força da abordagem de redes sociais está em sua necessidade de construção empírica, tanto qualitativa quanto quantitativa, que busca, a partir da observação sistemática dos fenômenos, verificar padrões e teorizar sobre os mesmos. Estudar redes sociais, portanto, é estudar os padrões de conexões expressos no ciberespaço. É explorar uma metáfora estrutural para compreender elementos dinâmicos e de composição dos grupos sociais (RECUERO, 2009, p. 21-22).

Baseada em Garton, Haythornthwaite e Wellman (1997), Recuero (2009) afirma que uma rede social digital é formada quando uma rede de pessoas está conectada por meio de uma rede de computadores. A autora define o conceito por sua composição básica de dois elementos que não podem ser tratados isoladamente: atores (os nós da rede) e conexões (os laços sociais): “as redes sociais na internet são constituídas de representações dos atores sociais e de suas conexões” (RECUERO, 2009, p. 38).

Essa conceituação resgata a mesma linha proposta por Braga (2012): pessoas em relação. O que muda é o meio em que se dá o relacionamento. Só que esse não é um mero detalhe tecnológico, pois carrega um fator cultural que traz uma mudança radical nas relações sociais a partir do que se convencionou chamar de comunidades virtuais. Estas seriam resultado de adaptação entre caos e ordem social, fruto de trocas simbólicas. Conforme Recuero (2009, p. 144), “comunidade virtual é um conjunto de atores e suas relações, que através da interação em um determinado espaço constitui laços em uma estrutura de *cluster*, através do tempo, associado a um tipo de pertencimento”. A partir dessa perspectiva que se coaduna essencialmente com as visões de Rheingold (1993) e Hine (2004), neste trabalho compreende-se a rede social como o espaço em que uma determinada comunidade se organiza virtualmente pelo senso de afiliação ou pertencimento.

Castells (2015) lembra que o termo comunidade é um resgate de organização social primária que forma a sociedade através dos tempos e o termo virtual surge a partir dos novos padrões de interação social na internet. Dessa forma, o autor chama a atenção para a importância de compreender a mudança social por trás do conceito atualizado pela tecnologia ao dar menos ênfase no seu componente cultural e mais ênfase no seu papel de apoio social. No estudo desta dissertação este aspecto pode ser observado, por exemplo, pelo viés colaborativo que se destacou entre os sujeitos investigados.

E dentro do desenvolvimento do arcabouço teórico para o problema proposto, cabe ainda discutir as nuances que diferenciam os termos mídias sociais e redes sociais, pois são nomenclaturas tão afins que se confundem. Fábio Cipriani (2011) e Elisabeth Corrêa (2009) corroboram a definição de mídias sociais como uma terminologia regularmente usada para se referir a sites em geral com conteúdo social participativo. Nesses sites, construídos de forma coletiva, o conteúdo é produzido pelos próprios interagentes e, normalmente, organizado por seus

criadores ou proprietários para audiências específicas. Nesses ambientes digitais, os interagentes podem compartilhar e/ou transformar os conteúdos de várias formas, como reprocessar, remixar, criticar, endossar etc. Não há necessariamente uma conversa entre os participantes, mas as suas ações os tornam pertencentes ao espaço que podem reunir pessoas com preferências e pensamentos semelhantes. Entre alguns exemplos representativos, estão blogs, agregadores de conteúdo e sistemas de compartilhamento na internet, tais como YouTube, Flickr, SlideShare e Delicious.

Camila Colnago (2015 apud Recuero, 2009 e Terra, 2011) destaca que as redes sociais digitais têm a característica principal de gerar conversação, laços, relacionamento. Portanto, a ênfase estaria nas interações sociais. Entre os exemplos mais citados, estão WhatsApp, Facebook, MySpace e LinkedIn. Entretanto, Colnago citando Corrêa (2009) lembra que, integrando o emaranhado gigantesco que representa a internet atualmente, há ainda os meios que são considerados mistos, como espaços em que é possível, “além de formar redes, gerar conteúdos, avaliá-los, valorá-los e referenciá-los, como o Twitter e o Delicious” (COLNAGO, 2015).

Em consonância com essa visão, adotamos a possibilidade de empregar a terminologia que referencia o presente objeto de pesquisa de forma mais ampla possível, como mídias e redes sociais digitais. Nesta dissertação, os termos são usados indistintamente, na medida em que uma rede social pode carregar a premissa de mídia e vice-versa. Por isso, incorporamos a definição de Wilson Bueno que busca extrair a essência do termo:

Rede social é, simplificada, uma estrutura constituída por pessoas que mantêm entre si contato direto ou mediado por máquinas (virtual), em virtude de interesses (comerciais, profissionais, políticos), crenças (religiosas), ou afinidades comuns (hobbies, por exemplo). (BUENO, 2015, p. 89).

Assim, a experiência do Facebook, enquanto um dos dispositivos hegemônicos que representa um dos principais artefatos da sociedade em rede e da comunicação individual de massa (conforme será explicitado no próximo capítulo), inspira a retomar a perspectiva relacional da comunicação. O fenômeno das interações digitais em redes sociais é encarado como um processo de

compartilhamento simbólico que sobrepuja definitivamente o modelo clássico informacional ou unidirecional de transmissão de mensagens, de emissor-receptor.

Com base na busca desse significado simbólico no campo da empiria, Thaisa Bueno, Marcelli Alves e Fernanda Ferreira (2017) fazem uma reflexão sobre o interacionismo como ferramenta teórica e metodológica para o estudo das interações digitais, sustentando como essa perspectiva sociológica “ganhou novo fôlego com o advento da cibercultura à medida que identidade, subjetividade e reciprocidade de relações, temas centrais do debate contemporâneo, também estão na base das discussões interacionistas” (BUENO ET AL, 2017, p. 466). Para fazer essa conexão da teoria clássica com a atualidade, as autoras elaboraram uma interessante adaptação de um modelo originalmente desenvolvido por Silverstone (2009), organizando os princípios metodológicos do interacionismo e suas implicações, o qual será aplicado neste estudo, conforme desenvolvido nas análises e conclusões.

QUADRO 1 – PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS PARA ESTUDO DO INTERACIONISMO SIMBÓLICO NO CIBERESPAÇO

Princípios	Implicação	No Ciberespaço
Relacionar símbolo e interação.	Mostrar como significados surgem no contexto do comportamento.	Estudos das linguagens (símbolos e modos) específicas da rede.
Tomar o ponto de vista do ator.	Aprender as concepções contidas da realidade; interpretá-las através da perspectiva sociológica.	Levantar, possíveis perfis de comportamento no modo de interação nas redes.
Estudar o caráter situacional da interação.	Levantar os dados em situações de ocorrência natural.	Entender, por exemplo, se redes sociais digitais diferentes articulam atores distintos e comportamentos diferenciados.
Estudar o processo bem como a estabilidade.	Analisar como símbolos e comportamentos variam em relação ao tempo e ambiente.	Pesquisar, por exemplo, posturas geracionais distintas em mesmos ambientes ou redes no ciberespaço.
Generalizar da descrição para a teoria.	Tentar estabelecer proposições interativas universais.	Estudos que relacionem o comportamento na rede com os modos de se relacionar em ambientes tradicionais.

FONTE: SILVERSTONE (2009), adaptado por BUENO, ALVES e FERREIRA (2017).

Este capítulo debateu a importância das interações mediadas por computador em mídias sociais e as comunidades virtuais – ambos como elementos da base

tecnológica-cultural da sociedade em rede – que geraram uma ruptura cujas proporções continuam sendo bastante estudadas na reconfiguração do ambiente organizacional, como será visto a seguir.

3.3 INTERAÇÕES EM REDE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Em primeiro lugar, o que é uma organização? Vamos partir de uma definição científica bastante ampla formulada por Fritjof Capra (2002, p. 267) ao considerar as organizações humanas como “sistemas vivos organizados em redes, que ao interagir se autorreproduzem, se modificam e respondem a perturbações externas com mudanças estruturais”. Pode-se inferir que essa visão bio-organizacional baseada na física quântica não deixa de ter aproximação com as perspectivas teóricas deste trabalho, na medida em que considera os fenômenos naturais e sociais de forma integrada, sendo a interação como resultante de um processo de troca mutante característico de vida inteligente que rege as relações sociais. De forma correlata, para André Lemos (2012, p.10) uma organização “é um conjunto mais ou menos estável de atores em rede com o objetivo de realizar uma ação”.

Teóricos como Capra, que vem da física, e Lemos, que vem dos campos da engenharia e sociologia, têm em comum a defesa de uma visão holística da ciência como um todo interdependente, na qual as redes organizacionais são o ponto de partida para compreensão da sociedade humana. Com base na sua dinâmica, as redes, no contexto organizacional, funcionam como ambientes que servem para compartilhar e trocar informações. São espaços que podem ser presenciais como também virtuais, em que pessoas com objetivos em comum trocam experiências, conhecimentos, sentimentos. Em uma só palavra: interação.

Se a física clássica valoriza a complexidade desorganizada (entropia do universo), a física quântica localiza como problema central a complexidade organizada de certa forma, mesmo que mutante. Por isso utilizamos esse ponto de partida como base conceitual primária para conectar o conhecimento científico no que existe de essencial, comum, nos vários saberes e alcançar um entendimento do ponto de vista das ciências sociais, que explora a interseção entre organização e comunicação, posto que sem comunicação não existem relações humanas e organizações:

Entende-se organização como uma estrutura complexa, auto-organizada, que se constrói mediante a interação entre atores, contexto interno e externo. Assim fica clara a relação intrínseca entre organização e comunicação: a organização se constrói por meio de processos interativos, mediante a atividade de interlocução das partes envolvidas. Pode-se dizer que a comunicação é uma constituinte das organizações, tome ela a forma dos processos espontâneos e informais presentes no cotidiano organizacional ou dos processos planejados. (OLIVEIRA, 2008, p. 97).

Na mesma obra, Ivone Oliveira reflete sobre a amplitude da relação organização e comunicação, mostrando que essa interseção é mais densa do que se supõe, decorrente de interdependência em várias esferas: nas relações sociais envolvidas, nos subsistemas existentes, nas identidades construídas, nos conhecimentos gerados, nas tensões e disputas de sentido etc. Tal proposição pode ser considerada análoga ao pensamento de Adriana Casali (2009), conforme já comentado na teoria da comunicação constitutiva das organizações. Para Oliveira, o processo de comunicação possui relevância nessa dinâmica ao definir a lógica que rege as relações na organização; para Casali, essa lógica é o pilar estrutural da organização, tecida a partir dela. Por isso autores dessa perspectiva interpretativa escolhida para este trabalho costumam classificar a comunicação como metáfora organizacional, ou seja, aquilo que a representa ou a descreve em sua essência. “As organizações resultam das práticas cotidianas de seus membros, compreendendo as organizações como sistemas de indivíduos em interações”. (CASALI, 2009, p. 113).

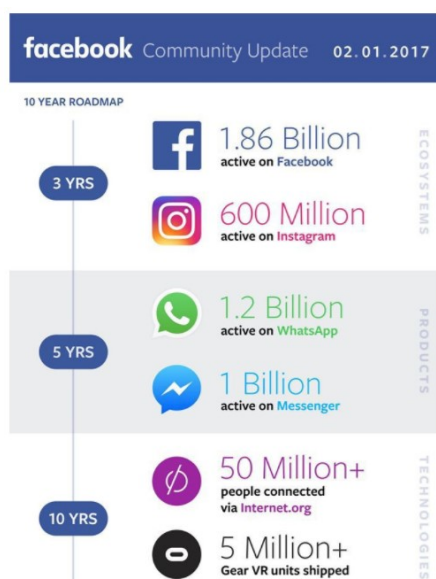
E a comunicação digital em rede veio embaralhar e dinamizar ainda mais a lógica desse processo essencial. O impacto da cibercultura tem provocado uma revisão e um reajuste do papel social que as organizações desempenham, de modo que não se trata simplesmente de um estado de coisas a outro, mas de imbricações contundentes de diferentes lógicas comunicacionais em um mesmo espaço social que lida com uma infinidade simbólica de sujeitos em interação. A comunicação interna obviamente faz parte desse contexto.

Na verdade, o uso das mídias sociais digitais nos ambientes corporativos não é novidade. Trata-se de uma tendência já bem disseminada que começou pelo público externo a partir do início deste terceiro milênio e principalmente entre os empregados com atuação remota em áreas administrativas e comerciais em geral, o que vem constituindo objeto de inúmeros estudos (DI FELICE, 2007; CORRÊA, 2009; TERRA, 2011; OLIVEIRA, 2013; BUENO, 2013; LUPIANHES, 2017;

BARICHELO e SCHEID, 2017; CARRAMENHA, 2017; CARVALHO e FORT, 2017). No entanto, o que há de novo – de forma perceptível a partir da última década – é que a base operacional da corporação, e no caso da indústria, o chamado público de “chão de fábrica”, também está se apropriando desses meios de forma cada vez mais intensa e ciente de seu poder de influência, apesar das restrições de uso para dispositivos móveis em ambiente fabril, como mostra esta pesquisa no sexto capítulo.

As redes sociais WhatsApp e Facebook fazem parte do escopo deste estudo empírico, por isso apresentamos um breve perfil de cada uma delas. O Facebook foi criado em 2004, nos Estados Unidos, por Mark Zuckerberg e outros colegas da Universidade de Harvard. Conforme dados disponíveis na referida rede social – ilustrados na figura 4 a seguir – em 2017 havia 1,8 bilhão de usuários ativos. No início era uma tímida rede restrita aos estudantes universitários que passou a ser usada por alunos do ensino médio, em 2005, mediante convite. Após a liberação do uso, o número de usuários ativos aumentou de forma explosiva e ainda hoje continua estável ou crescendo em vários países, a ponto de atualmente disputar com o WhatsApp a liderança pela maior rede social digital do mundo, segundo um dos principais portais norte-americanos de estatísticas¹⁷.

FIGURA 4 – USUÁRIOS ATIVOS NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS



FONTE: Facebook Inc., 2017.

¹⁷ Fonte: Statistcs Portal <<https://www.statista.com/topics/1164/social-networks/>>.

Já o WhatsApp é um aplicativo multiplataforma de mensagens de textos, voz, vídeos e documentos em várias formatações, com a garantia da criptografia, para *smartphones*. A empresa de mesmo nome, também norte-americana, foi fundada em 2009 por Brian Acton e Jan Koum, ambos veteranos do site de buscas Yahoo por quase 20 anos. Em 2014 a Facebook Inc. comprou o WhatsApp, que três anos depois conquistou a posição de segunda maior mídia social global, com mais de 1,2 bilhão de usuários ativos, segundo a própria empresa, de acordo com a figura 4.

Nesse contexto interessa observar a comunicação informal interna como um lócus da sociedade hiperconectada, no qual as interações se interpõem sem possibilidade de controle informacional ou dialógico (SHIRKY, 2008). Ou seja, os trabalhadores da base fabril igualmente estão mais ativos nas mídias sociais com acesso autônomo à internet por seus celulares. Os profissionais investigados neste estudo de caso comprovam o impacto dessas redes sociais digitais na comunicação de uma organização. Há uma significativa atividade, mesmo para quem atua no ritmo intenso das linhas de produção, sendo que o Facebook desponta com ênfase em interação social mais personalista, identitária e o WhatsApp com foco mais colaborativo na solução de problemas, como será apresentado nos resultados desta pesquisa.

Neste capítulo discutimos a relação da organização com a comunicação e o impacto das interações em redes sociais que, ao invadirem o ambiente organizacional de forma totalmente verticalizada, estão gerando mudanças significativas nas relações laborais. Na próxima parte aprofundamos a comunicação interna que, dentro do espectro organizacional, também exige uma visão mais diversificada na atualidade, configurando o subcampo do objeto deste estudo.

4 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna, entendendo-a como um processo de subcampo da comunicação organizacional, começou a ser reconhecida em sua importância estratégica para o desenvolvimento das instituições há menos de quatro décadas, superando uma visão eminentemente funcionalista que marcou o seu surgimento como atividade profissional e disciplina específica no Brasil. De lá pra cá, sua conceituação e debate se ampliaram sobremaneira em pluralidade e força investigativa, integrando uma das mais críticas abordagens nos estudos das Relações Públicas. Com o intuito de se obter um rápido panorama numérico da sua intensidade atual e envergadura como área própria de estudos, em consulta ao Google Acadêmico sobre a expressão “comunicação interna nas organizações”, encontramos aproximadamente 248.000 resultados¹⁸.

Neste estudo, conforme será discutido a seguir, procuraremos abraçar alguns vieses mais representativos da sua diversidade conceitual contemporânea, mas sem, contudo, deixar de reconhecer que se trata de uma terminologia que passa por um momento de desconstrução. Pois, nos últimos anos a ideia de delimitação de campo interno ou externo nas organizações está sendo minada pelo crescimento incomensurável das relações virtuais, mais fluidas e dispersas, superando as tradicionais fronteiras de qualquer ordem física ou de organograma estruturante das relações. Inúmeros autores se debruçam sobre essa questão (CORRÊA 2009; MARCHIORI, 2011; LEMOS, 2012; BUENO, 2015; TERRA, 2015; CARRAMENHA, 2017; DREYER, 2017; SOARES e DEL GÁUDIO, 2017).

Compreendemos neste estudo, portanto, o conceito de comunicação interna no seu sentido largo, como será apresentado em sua diversidade neste capítulo. Em linhas gerais podemos afirmar que se refere a todas as dinâmicas interativas e processuais, ações, canais e espaços de interação comunicacional com os empregados diretos e indiretos (abrangendo, conforme cada caso, também os parceiros prestadores de serviço contínuo que atuam na organização), os quais integram um público que requer engajamento essencial para atingir os objetivos da organização por meio do diálogo permanente. Especificamente nesta pesquisa, a

¹⁸ Fonte: <<https://goo.gl/3UCGKb>>. Acesso em 31 jan 2018.

comunicação interna é apresentada como o lócus investigativo do objeto delimitado pelas interações laborais na sua informalidade cotidiana.

4.1 RETROSPECTIVA E CONCEITOS

Ao longo da sua curta trajetória como disciplina especializada, a comunicação organizacional passou por três fases principais, incluindo obviamente o subcampo da comunicação interna. Enquanto técnica instrumental, segundo resgatam historicamente Margarida Kunsch (2009) e Paulo Soares e Rozália Del Gáudio (2017), a comunicação com os empregados nasceu com os primórdios da industrialização. Assim, as primeiras publicações jornalísticas de empresas surgiram no século XIX, por volta de 1830 na Alemanha e na Suíça. No Brasil, o primeiro veículo do gênero parece ter sido criado apenas um século depois, em 1926, na fábrica da General Motors (Soares e Del Gáudio, 2017), lembrando que sua gênese foi marcada pelo chamado jornalismo empresarial.

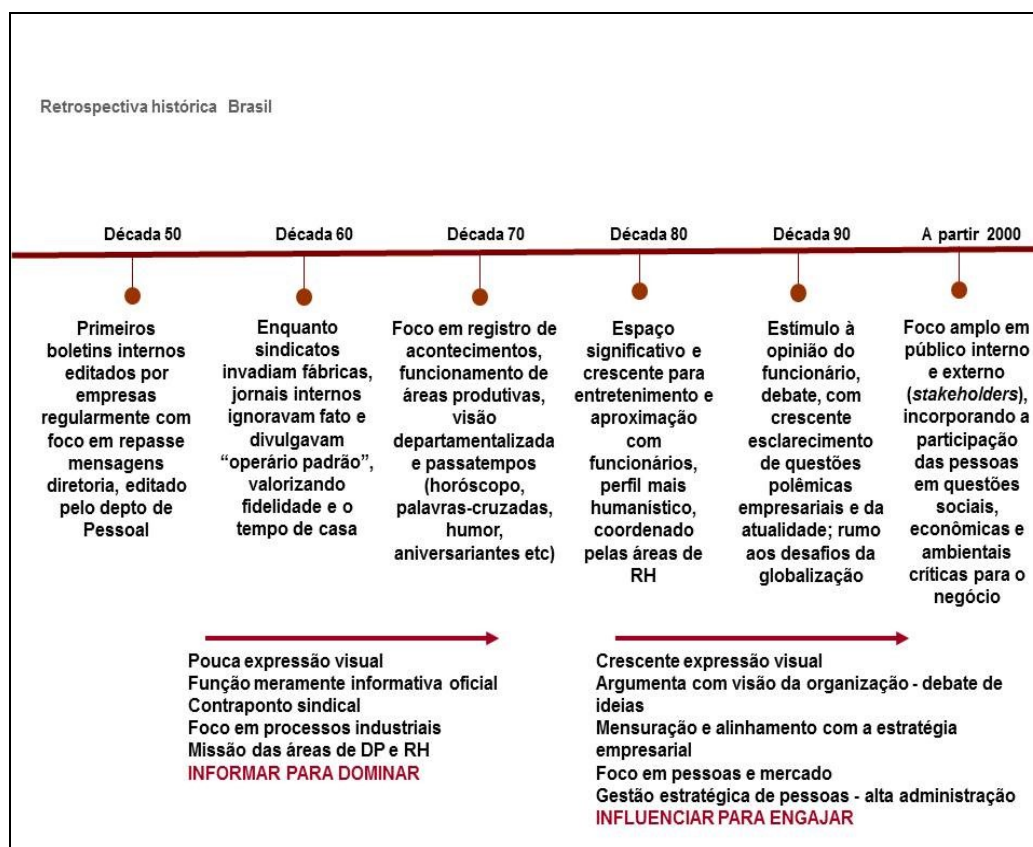
Entretanto, somente no final do século XX é que a comunicação interna começa a evoluir para um papel mais amplo e ser reconhecida como área própria no campo das relações públicas. No âmbito dos estudos acadêmicos, Ivone Oliveira (2008) resgata que os anos 1970 marcaram o início de uma virada importante na pesquisa científica em comunicação organizacional no país, superando uma visão tecnicista-instrumental própria do campo da administração, onde predominantemente se localizavam os trabalhos até então. A comunicação organizacional começa aí a abandonar a velha perspectiva unidirecional ou informacional (com foco na disseminação de mensagens do modelo clássico, considerado unidirecional ou informacional ou linear).

Bianca Dreyer (2017) afirma que a comunicação interna começou a despontar com força a partir dos anos 1980, quando as empresas brasileiras passaram a se preocupar com seus públicos de forma mais sistematizada. Ela sintetiza: “A perspectiva linear da comunicação dominou os estudos até a década de 1980. Nos anos seguintes outros aspectos passaram a ser considerados, como cultura, a interação entre as pessoas e os processos simbólicos” (2017, p. 33).

Diante desse contexto, o “jornalzinho interno” (como era comumente chamado por ser comparado com o padrão gráfico de tamanho *standard* dos jornais que predominavam na mídia de massa da época e, muitas vezes, por ser considerado de

menor importância) foi o único canal de comunicação oficial da empresa com os empregados. O cenário só começou a mudar nas últimas décadas, conforme ilustrado na linha do tempo do quadro 2.

QUADRO 2 – EVOLUÇÃO JORNAIS INTERNOS



FONTE: A autora (2010).

Do jornal interno impresso – que durante um longo período foi considerado o elemento mais emblemático do processo de comunicação interna – ao *status* contemporâneo, muita coisa mudou. Paulatinamente ultrapassou-se a perspectiva informacional, quando os estudos organizacionais começaram a sofrer forte influência das teorias críticas e interpretativas e a organização deixou de ser vista apenas como estrutura mecanicista, passando a ser compreendida também pelo paradigma relacional com foco nas interações sociais.

A partir daí as análises assumem a influência do poder que caracteriza relações assimétricas, desvelando com mais clareza que os processos comunicacionais nunca são neutros, além de apontar para a necessidade de avanço

dialógico. Apesar de não se poder afirmar que a perspectiva funcionalista e unidirecional está totalmente superada na comunicação interna, segundo Marlene Marchiori (2011) há crescente preocupação com a superação de uma função tática. Ou seja, a possibilidade das organizações não mais se contentarem em apenas produzir veículos de comunicação e gerarem estratégias mais interativas, centradas na abertura para o diálogo com os diversos públicos de pressão ou influência.

Soma-se a essa evolução paulatina da área, a popularização da internet na segunda metade de 1990, alterando o campo de forma disruptiva, como um antes e um depois. E as relações com os agora chamados *stakeholders*¹⁹ prosseguem mudando, sobretudo a partir deste terceiro milênio, de forma cada vez mais acelerada, a partir da ampla difusão das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) em dispositivos móveis miniaturizados, por apresentar soluções técnicas de interação social *on-line* em plataformas mais amigáveis, com atualização instantânea e, via de regra, com acesso gratuito²⁰ para o usuário.

Vale lembrar que antes da década de 1990, a internet era utilizada basicamente por seletas universidades para que estudantes e professores pudessem receber e compartilhar informações sobre suas pesquisas, com os diversos contingentes científicos ao redor do mundo. Desde então, a comunicação organizacional busca alcançar um posicionamento mais estratégico, aprofundando a perspectiva interacional dialógica (OLIVEIRA e PAULA, 2007, 2010).

Marchiori (2011) conceitua a comunicação interna dentro dessa visão contemporânea, ao propor que o novo olhar sobre as relações internas possibilitem a criação e o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis:

A comunicação interna oportuniza a troca de informações, contribuindo para a construção do conhecimento organizacional, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. (MARCHIORI, 2011, p. 6).

¹⁹ Criado originalmente por Edward Freeman em 1984, o conceito de stakeholders passou a ser largamente utilizado também no Brasil a partir dos anos 1990. Designa os públicos como partes interessadas na organização, com base no critério de poder que determinados grupos têm de afetar as decisões de uma instituição ou de serem afetados por ela (FRANÇA, 2012).

²⁰ Reconhecemos que falar em acesso gratuito pode ser considerada uma falácia, já que os dados de acesso do internauta são, em geral, comercializados pelos provedores, além de disponibilizados para anunciantes que pagam pelo determinado espaço *on-line* acessado pelo clique: os chamados *ad-words* (do inglês, advertisement), ou anúncios por busca de palavra-chave.

Atualmente a comunicação passa a ser transacional, abrangendo um, todos e tudo simultaneamente, o que possibilita múltiplas abordagens. De acordo com Marchiori (2011), superado o paradigma informacional, estamos vivenciando o relacional rumo ao transacional. Isto significa dizer que no modelo interativo ou relacional a comunicação é um processo circular – com interlocutores alternando posições; já o modelo transacional entende que as pessoas exercem todos os papéis ao mesmo tempo, numa relação de negociação intercambiada entre sujeitos e comunidades. Ou seja, fala-se “para” e “com” muitos e ainda com “um”, tudo em paralelo, *on-line* e *off-line*.

Então, afinal, de qual comunicação interna está se falando hoje? Estudos mais recentes encontrados sobre o tema apresentam conceituações plurais, confirmando a amplitude do fenômeno dentro do campo das relações públicas. Mas em comum apontam para basicamente duas vertentes de aplicabilidade operativa que interessam a este trabalho: o que a comunicação interna é (visão ontológica) e qual o seu papel ou propósito (visão funcional ou missionária).

Para alcançarmos uma ideia mais clara dessa diversidade compreensiva a partir dos anos 2000, elaboramos o quadro 3 apresentado na sequência (próxima página) que não tem pretensão de esgotar o tema, mas sim inspirar reflexão sobre as definições encontradas nos estudos mais recentes de pesquisadores e profissionais da área. Como propõe Júlio Pinto (2008), a ideia é buscar uma articulação entre o que se vive e o que se pensa: o conhecimento real.

QUADRO 3 – BREVE PANORAMA CONCEITUAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Autor – país de origem	O que a comunicação interna é e qual sua função
AMARAL, 2017 Holanda In: IC Kollektif (org.)	<p>Ajudar a criar uma cultura de diálogo vibrante com <i>stakeholders</i> internos e externos, ambos em colaboração diária sobre questões estratégicas. Como? Promovendo um clima que encoraje os empregados a falar livremente, levantando problemas e preocupações, apresentando ideias e dando suporte às equipes. Construindo estruturas por meio canais, espaços, ferramentas e aplicativos que permitam às pessoas compartilhar informação e dar/receber <i>feedback</i>, ambos verticalmente e horizontalmente.</p> <p>Por meio de orientação, treinamento e educação, contribuir para o desenvolvimento de habilidades de escuta ativa, <i>feedback</i> e gestão de conflitos.</p> <p>Desenhar e orquestrar trajetórias dialógicas e de compartilhamento de conhecimento. De modo que o diálogo possa servir para recolher informações de caráter estratégico, identificar interesses compartilhados (ou conflitos intratáveis) ou melhorar a comunicação entre times e gestores. (tradução nossa)</p>

APOCALYPSE, 2017 Brasil In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	Dar voz aos empregados.
BEECK, 2017 Bélgica In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	Ajudar os empregados a ser comunicadores.
BUENO, 2003 Brasil	Esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com os públicos internos e entre os próprios elementos que integram estes públicos.
CARVALHO, 2005 Brasil	Conjunto de meios, processos, funções, conteúdos e comportamentos que geram oportunidades para que se estabeleça a convergência entre os valores e objetivos da empresa e os de seus colaboradores.
CARREÑO, 2017 México In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	Um círculo virtuoso que conduza a estratégia e a gestão da liderança, o desempenho financeiro, o relacionamento emocional, a ética e a responsabilidade social, a cultura de trabalho e, sobretudo, a qualidade do produto e/ou serviço.
CAVALCANTE, 2005 Brasil	Malha ou rede, ou ainda um sistema de canais, veículos, interfaces, enfim, de fluxos informacionais globais dentro de uma organização, que, por sua vez, estrutura os sistemas informais e formais de poder, trabalho, convivência, aprendizado e sociabilidade nas organizações.
CORTINA, 2017 Espanha In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	Envolver os colaboradores na própria tarefa de comunicação, convertendo-os nos melhores embaixadores da empresa.
CURVELLO, 2017 Brasil In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.) CURVELLO, 2012	Gestão da identidade e da complexidade por meio de competências de conversação para construir sentido e confiança. Exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente.
DÁLMEIDA, 2017 França In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	Considerar a diversidade de significados e valores entre as pessoas, compartilhar, negociar e mediar sentidos e inovar nos processos, humanizando-os com base na ética e na cultura organizacional.
FORMANCHUK, 2017 Argentina In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.) In: IC Kollektif (org.)	Facilitadora do diálogo organizacional para dentro. A nova comunicação interna é sinônimo de cocriação, descentralização e liderança. Não é um fim em si mesma, é um meio facilitador de interações.
HATTORI, 2017 Estados Unidos In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	Engajar os funcionários na gestão de mudanças comportamentais.
HINTON, 2017 Canadá In: IC Kollektif (org.)	Exercício de empatia com todos os empregados-atores sociais. Este é o superpoder da comunicação interna que é importante hoje e será cada vez mais essencial no futuro.
KUMAR, 2017 Índia In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	Pulso da organização, ao conectar liderança e liderados.
KUNSCH, 2017 Brasil	Viabiliza a comunicação da organização com seus funcionários. Fazer com que a comunicação produzida atenda aos interesses dos

In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	trabalhadores. Busca visão integrada da comunicação dentro da organização por meio do diálogo, da troca de informações e experiências e da participação de todos.
LUOMA-AHO, 2017 Finlândia In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	Integrar os desafios da empresa com as necessidades dos empregados. Enfatizar a troca de emoção em detrimento de só informação.
MARCHIORI, 2011 Brasil	Contribui para a construção do conhecimento organizacional, sendo fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.
NAVARRO, 2017 Colômbia In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	Alinhar objetivos da organização e os pessoais dos empregados.
OLIVEIRA e ALENCAR (2013) Brasil	Processo que abrange o relacionamento dos empregados com a organização, as relações entre os diversos setores, a gestão, o contexto, as práticas discursivas e o contexto cultural, entendendo-a ainda como um processo de troca e compartilhamento de informações, de vivências e experiências abarcadas por políticas, normas, regulamentos, procedimentos e objetivos da organização.
PENÃ, 2017 República Dominicana In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	Transformar os empregados em protagonistas da informação organizacional, conectando-os em identidade e sentimento de pertencimento.
REBOUÇAS, 2017 Brasil In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	A comunicação interna, sem dúvida é oxigênio nas organizações. Muitas delas respiram um ar poluído. Falta colocar coração nas palavras.
ROSA, 2017 Brasil In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	Orientada para os resultados e as pessoas, sem perder de vista a perspectiva que integra esses dois elementos: o propósito.
SARAIVA, 2017 Brasil In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	Congregar culturas individuais em direção ao coletivo da empresa. Fazer vestir a camisa não é ilusório, nem fora de moda. Faz parte de um processo de relacionamento que começa na seleção do público interno, passando pela conscientização sobre competências, habilidades, responsabilidades e valores e que culmina na transparência de papéis e benefícios comuns. Não se vende nem se compra um relacionamento organizacional; a engrenagem exige participação, questionamento, engajamento, pertencimento e identificação.
SCROFERNEKER, 2007 Brasil	Todas as formas e modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seu público interno como fruto de decisão política, do discernimento dos gestores sobre a relevância da comunicação, necessitando ser assumida integralmente pela organização.
SMITH, 2017 Estados Unidos In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	Chave para envolver os empregados e quebrar as barreiras do progresso.
SOARES e DEL GÁUDIO, 2017 Brasil	Qualquer oportunidade para ampliar o diálogo, a formação de sentido sobre as decisões, a atuação, a estratégia e o propósito das organizações a fim de gerar engajamento dos empregados. Visão mais estratégica e transformadora do processo comunicativo, focada em três grandes objetivos: criar e manter alinhamento estratégico, ampliar o nível de conhecimento e a aderência cultural e potencializar o engajamento interno.

VILAÇA, 2012 Brasil	Busca o engajamento dos empregados nos objetivos institucionais. Quando trabalhada de forma integrada, correta e dinâmica, a informação proporciona melhor motivação, melhor estímulo e a consequente melhoria do ambiente interno organizacional. Acrescente-se a melhoria do comprometimento do público interno com os interesses da organização.
WHITE, 2016 Estados Unidos	A função da comunicação interna estratégica está não somente em gerar benefícios óbvios de satisfação e produtividade dos empregados, mas também da potencial contribuição de que os mesmos bem informados podem fazer para o esforço externo de relações públicas da organização. (tradução da autora)
ZHU, 2017 China In: SOARES e DEL GÁUDIO (org.)	Alcançar a compreensão mútua.

FONTE: A autora (2017).²¹

A diversidade autoral retratada aqui naturalmente pode divergir em abordagens mais específicas²² e filiações teóricas, mas todos comungam da visão da comunicação interna em seu conjunto processual como sustentáculo organizacional, além de uma visão crítica deste subcampo para o mix da comunicação integrada (Kunsch, 2003), agora ampliado pelo desafio da cultura de conexão virtual. A partir da exposição deste mosaico, podemos concluir que há pelo menos três aspectos conceituais universais nas visões de profissionais mundo afora para o destaque do papel da comunicação interna: sua contribuição integrativa de articulação interacional, de formação identitária coletiva e de unificação organizacional pelo pertencimento. Pois só dessa forma as organizações contemporâneas conseguem atingir e sustentar seus objetivos mais acalentados em longo prazo. Daí o fundamento de sua contribuição estratégica para o desenvolvimento da organização.

²¹ Boa parte dos autores nacionais e internacionais supracitados foram selecionados e extraídos de dois livros recém-lançados em 2017. “Sem megafone, com smartphone”, de autoria de Paulo Henrique Leal Soares e Rozália Del Gáudio, que conseguiram reunir 70 depoimentos de profissionais e pesquisadores de vários países sobre as principais mudanças e maiores desafios na gestão da comunicação interna. E “Disrupting the function of internal communication: a global perspective”, editado pela Internal Communication Kollektif, uma organização global sem fins lucrativos, com sede no Canadá, que se propõe a discutir com especialistas o que há de mais avançado na área. Além disso, foram agregadas definições encontradas de renomados cientistas brasileiros.

²² Dada a sua versatilidade temática, a comunicação interna traz várias possibilidades de abordagem com impacto direto na forma como é conduzida. Segundo Soares e Del Gáudio (2017) há pelo menos quatro possibilidades: comunicação empresarial – quando o processo visa desenvolver competências de comunicação com os empregados; comunicação gerencial – quando as ações são direcionadas para ampliar a capacidade e as habilidades de comunicação dos gestores; comunicação corporativa – quando as atividades são estabelecidas visando fornecer informações formais; comunicação organizacional – quando as ações buscam traduzir propósitos organizacionais.

As descrições coletadas assinalam também que, independente do país de origem, o panorama atual remete a uma crescente preocupação de maior envolvimento dos empregados nos objetivos e desafios dos negócios. Porém, não se trata mais de uma visão meramente paternalista ou exploratória como antes, mas sim considerando seus funcionários como os primeiros clientes internos da organização, com potencial de se tornarem naturais embaixadores ou defensores da marca em sua comunicação radial dentro e fora do universo do trabalho.

Diante da visão cosmopolita expressa no quadro apresentado, entendemos que a comunicação interna se tornou um avançado indicador inerente à cultura organizacional, de modo a ser valorizada como um dos ativos humanísticos mais impactantes para a sobrevivência de qualquer empreendimento. É por isso que, no contexto contemporâneo, torna-se crucial que as organizações promovam condições que satisfaçam às necessidades das pessoas que as constituem, de forma a conquistar mais engajamento e colaboração para, conseqüentemente, poder obter os resultados desejáveis.

Ainda na perspectiva desses recortes, podemos apreender conceituações muito próximas, a partir dos seus desafios práticos. Fica claro que são muitas as variáveis que complexificam o amplo conceito de comunicação interna na atualidade, com destaque para o exercício dialógico e empático, ressonância e alinhamento com a externa; busca por relevância estratégica da organização e, sobretudo, atenção ao protagonismo emocional dos empregados (o que inclui a satisfação).

Em suma, uma visão mais avançada da comunicação organizacional pressupõe criação, gestão e narração de forma aberta, compartilhada e transformadora em busca de um impacto mais positivo, menos belicoso ou mais harmonioso para a sociedade. Apesar da interação dialógica ser hoje uma unanimidade defendida por profissionais e estudiosos – independente de âmbito interno ou externo à organização – é importante atentar para as sutilezas que diferenciam o processo comunicativo. “Comunicação é uma via de mão dupla, de compartilhamento de visões. Já o diálogo é um espaço de transformação, de criação de sentido e de reinterpretação de realidade” (MANSI, 2016).

Assim, definir a comunicação interna no contexto contemporâneo requer a compreensão de que se trata de um exercício ardiloso para um subcampo que apresenta reflexão teórica ainda incipiente (se consideramos sua juventude na linha

histórica do tempo), além de constituir um termo que está sob constante vigilância e reavaliação nos últimos anos, conforme já argumentado no início deste capítulo.

E afinal, será que ainda se pode circunscrever a atual relação informacional e dialógica com os funcionários como eminentemente interna? E mais ainda: considerando que a sociedade em rede, mediatizada e hiperconectada fez desabar as fronteiras entre os significados de ambiente interno e externo (pela possibilidade de não localidade das interações instantâneas), prossegue adequado utilizar a expressão comunicação interna ou comunicação no ambiente interno? Nesse sentido, parece válida a proposta de Bruno Carramenha quanto à mudança da terminologia:

Em 2013, quando propusemos uma mudança na denominação do nome da tradicional disciplina de Comunicação Interna para Comunicação com Empregados (CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI, 2013), defendemos mais que o aspecto semântico das terminologias. Por um lado, abandonar a antiga “comunicação interna”, é reconhecer que os empregados são cidadãos do mundo – não das empresas –, portanto, é muito difícil pensar em uma comunicação que se restrinja a espaços físicos, aos muros organizacionais, que seja, portanto, “interna”. Especialmente – mas não exclusivamente – considerando as mudanças que as novas tecnologias trouxeram para as relações sociais, os novos modelos de trabalho cada vez mais comuns (terceirização, *home office*, horários flexíveis etc.), a alta mobilidade de emprego característica das novas gerações, entre outros aspectos do trabalho na contemporaneidade. (CARRAMENHA, 2017, p. 127-128).

E como os empregados também não são mais só aqueles atuantes sob o sistema de contratação com vínculo empregatício direto, sugere-se ainda a seguinte complementação: comunicação no contexto interno com os empregados diretos e indiretos. Tal descrição abrangeria a quebra de barreiras relativas ao tradicional espaço interno, além de considerar as novas formas de relações laborais, incluindo os terceirizados fixos. Na prática, muitos prestadores de serviço regulares cada vez mais se incorporam à mão de obra de sustentação dos processos organizacionais e precisam assim, portanto, representar a empresa com os mesmos códigos culturais de comportamento e ética exigidos daqueles outros. Em outras palavras, conforme propõe Fábio França (2012), a reconfiguração contemporânea do trabalho também está demandando que sejam revisitados limites consagrados de denominação de públicos, como empregados, *stakeholders* etc.

Concordamos ainda com Ivone Oliveira e Terezinha Alencar (2013) sobre pensar a comunicação interna como um todo, como interseção entre a formalidade e

a informalidade, ambos fluxos contributivos para se alcançar o modelo transacional destacado por Marchiori (2011). Pois nas últimas décadas, a comunicação interna vem ampliando sua relevância organizacional pelo potencial de credibilidade que o público interno transfere para a imagem institucional em meio ao empoderamento e ampliação de suas interações dentro e fora da organização, nos mais diversos fluxos e espaços, com suas percepções positivas e/ou negativas acerca da mesma (SOARES E DEL GÁUDIO, 2017). Ao considerar a diversidade do processo de comunicação interna para além da lógica administrativa (que igualmente não deve ser desconsiderada), esses autores ensinam que essa talvez seja uma abordagem capaz de sedimentar seu verdadeiro caráter estratégico.

Nessa perspectiva, Oliveira e Paula (2007) afirmam que a comunicação estratégica nas organizações corresponde ao reconhecimento, pela organização, de que ela é só mais um ator social entre tantos em articulação, devendo, portanto, levar em consideração os outros nos espaços comuns e interagir continuamente com os envolvidos. É o que talvez se possa chamar contemporaneamente de *accountability* comunicacional como essência da responsabilidade social, referindo-se a uma conduta mais transparente por parte da “organização em relação”. E assim a comunicação interna estratégica, integrando essa visão ampliada, deve ser baseada no fortalecimento do seu caráter processual, no desenvolvimento de lideranças comunicadoras, na abertura e monitoramento de espaços dialógicos em todas as frentes e níveis hierárquicos. Trata-se de uma pedra angular do contexto organizacional que está ligada ao planejamento de longo prazo como “função gerencial responsável em suma pela gestão dos relacionamentos” (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p. 44).

Destacando essa força do relacional, Alejandro Formanchuk, presidente da Associação Argentina de Comunicação Interna e diretor da Federação Ibero-Americana de Comunicação Interna diz que a comunicação interna está perdendo o monopólio da gestão da comunicação organizacional e alerta para o crescente papel das lideranças:

A governança absoluta que tivemos sobre a preparação, divulgação e permanência das mensagens que circulam dentro das organizações está chegando ao fim. [...] Noventa por cento das comunicações internas recebidas por um empregado não são entregues pela área de comunicação interna nem circulados através de meios de comunicação internos. Eles são produzidos por líderes, funcionários e diretores. Dentro deste "ecossistema

de comunicadores internos", os líderes são os jogadores mais importantes porque suas mensagens atingem mais pessoas, têm mais impacto e são melhor lembradas do que as mensagens de outras pessoas.²³ (FORMANCHUK, 2018, on-line). (tradução nossa)

Em resumo, a organização interna está passando pelo fim de uma era fortemente apoiada na criação e gestão de meios de comunicação e evoluindo em importância estratégica para a organização na medida em que deve passar a atuar em modelos transacionais, descentralizados e cocriados pelos agentes envolvidos.

Nesta parte da dissertação, buscamos mostrar a evolução da comunicação interna, que saltou de um paradigma informacional para o relacional e transacional, debatendo seu construto elástico e aberto. Com base na complexidade contemporânea, fica destacado seu papel relevante em conciliar trocas simbólicas que promovam mais abertura, aproximação e negociação entre os propósitos empresariais e pessoais. Como próximo passo de tensionamento teórico do problema de pesquisa, será abordado seu contexto midiático e hiperconectado.

4.2 COMUNICAÇÃO INTERNA EM CONTEXTO DE SOCIEDADE EM REDE, MIDIATIZADA E HIPERCONECTADA

Em meio ao contexto de convergência tecnológica e cultural gerado pela multiplicidade de meios e explosão informacional que configura a cibercultura é que o presente estudo passa a explorar a partir de agora outras abordagens complementares, fundamentais para compreender o objeto em questão, a fim de refletir sobre essas interações laborais. Para Corrêa (2008), a midiática da sociedade contemporânea é entendida como uma ambiência que transpõe as características tecnológicas dos meios de comunicar, interferindo intensamente nas formas culturais de sociabilidade. Segundo Braga (2001), a midiática atravessa tanto a globalização da sociedade, em um sentido amplo, quanto os processos sociais específicos que passam a se desenvolver segundo a lógica da mídia.

²³ The absolute governance we had on the preparation, spreading and permanence of the messages that are circulated within organizations is coming to an end. [...] Ninety percent of internal communications received by an employee are neither delivered by the internal communication area nor circulated through internal communication media; they are produced by leaders, employees and directors. Within this ecosystem of internal communicators, leaders are the most important players because their messages reach more people, have more impact and are better remembered than anyone else's messages.

A partir da fundamentação exposta, a comunicação individual de massas (Castells, 2015) sintetiza o conceito de sociedade em rede e as interações ubíquas em tempos de internet, permeando a comunicação interna baseada na ausência de localidades e temporalidades. Como cientista especializado em análise sociopolítica e a relação com as TIC's, Manuel Castells argumenta que o poder da sociedade em rede é agora, mais do que nunca, o poder de mídia, permeando todos os níveis de relações, do micro ao macro. E isso pode se reverter em uma experiência que alavanca os sentidos de felicidade e satisfação:

A chave para o processo de individuação é a construção da autonomia pelos atores sociais, que se tornam sujeitos no processo. [...] Assim são porque se submetem cada vez menos [...] no mercado, o prosumidor (consumidor-produtor), no trabalho o empreendedorismo e ativismo. [...] Os princípios dos efeitos sociais referentes ao uso da internet informados acima oferecem evidências da relação direta entre a internet a ascensão da autonomia social. Na verdade, nós sabemos pelas pesquisas que aquilo com que as pessoas realmente se preocupam é com a sua felicidade, medida por uma série de índices psicológicos. A esse respeito, de acordo com vários estudos, como de Willmott (2010), o uso da internet parece estar promovendo a felicidade. Controlando outros fatores, o estudo mostrou que o uso da internet empodera as pessoas, aumentando a sensação de liberdade pessoal e influência. (CASTELLS, 2015, p. 38).

Confirmada a previsão de Marshall McLuhan – que vislumbrou esse cenário há mais de cinco décadas – os meios se tornaram as extensões do homem e os celulares atuais, resultantes da evolução dos chamados *smartphones* (chamados de telefones inteligentes por serem computadores miniaturizados), são capazes de aglutinar diversas tecnologias e mídias em uma só plataforma integrada. De acordo com pesquisa divulgada pelo IBGE em 2016, o celular se consolida como principal meio de acesso à internet no Brasil²⁴. Seu uso massivo e onipresente tem transformado as interações de forma tão radical quanto o advento da internet por simbolizarem o que Henry Jenkins resume como o principal fenômeno social global, cultural e econômico dos últimos tempos: a cultura da conexão. (JENKINS, 2014).

Os dispositivos de bolso se tornaram talvez no maior ícone da sociedade atual e são objetos de consumo primário para todas as classes sociais. Segundo um estudo global divulgado em 2017 por uma das maiores agências especializadas em

²⁴ Fonte: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-12/ibge-celular-se-consolida-como-o-principal-meio-de-acesso-internet-no-brasil>>.

mídias sociais²⁵, mais da metade da população mundial usa *smartphone* e mais da metade do tráfego global da internet é realizado a partir desses aparelhos. Em matéria publicada pela revista Exame²⁶, o Brasil é o país em que a população passa mais tempo na internet e o segundo lugar em relação ao acesso às redes sociais. Em 2017 os brasileiros dedicaram aproximadamente três horas e 20 minutos por dia, frente a uma média de três horas e 40 minutos nas Filipinas, país que lidera o ranking, segundo a pesquisa. Esses dados ajudam a explicar um fenômeno que pode ser observado em cada esquina, incluindo o mundo corporativo. E a base da pirâmide industrial naturalmente faz parte desse contexto no âmbito da comunicação interna, como investiga o presente estudo.

Em um mundo hiperconectado por meio de aparelhos miniaturizados ligados em redes *on-line*, a convergência deve ser compreendida principalmente como uma nova base cultural interveniente da comunicação interna midiaticizada. Mas quanto ao conceito de convergência, é necessário ultrapassar simplificações, dada a amplitude de possibilidades compreensivas relativas à terminologia. A convergência incorpora “transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais; abrange desde o fluxo de conteúdos através de várias plataformas de mídia até o comportamento migratório da audiência” (JENKINS, 2009, p. 29 e 377). Mas o autor considera ainda a existência do que chama de “convergência alternativa”, conceito definido como “fluxo informal e às vezes não autorizado de conteúdos de mídia quando torna fácil aos consumidores arquivar, comentar os conteúdos, apropriar-se deles e colocá-los de volta em circulação” (IBID, p. 377). E o termo ainda pode ser relacionado a pelo menos três importantes dimensões que interferem diretamente no estudo em questão: tecnológico-midiática (considerando-se as diversas plataformas multimídia que permitem acesso *on-line*), de cultura participativa (na qual os interagentes são sempre de alguma forma coautores do processo) e de inteligência coletiva (pelo potencial utilitário-colaborativo resultante). Para demonstrar que a convergência é muito mais cultural do que tecnológica, Jenkins (Ibid, p. 30) ressalta que “a convergência ocorre dentro do cérebro de consumidores e em suas interações sociais com os outros”.

²⁵ Fonte: <<https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>>.

²⁶ Fonte: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/pesquisa-coloca-brasil-no-topo-de-ranking-de-acessos-online-mostra-jose-borghi-dino89089766131/>>.

Justamente nesses dois aspectos do amplo conceito desenvolvido por Jenkins (2009) que este estudo pretende dar atenção: a convergência alternativa e a cultural. Sobre a convergência cerebral (que para o autor é onde a cultura se desenvolve), Jenkins se referia especificamente à relação dos consumidores dominados por empresas globais de mídia. Mas entende-se que a tratativa igualmente se aplica às várias esferas de poder de influência de qualquer organização, incluindo em especial seus empregados. Afinal, para Carolina Terra (2017, 2015, 2010), os funcionários estão sendo vistos mais do que nunca como representantes da marca que se tornaram também “usuários-mídia *heavy users*”, segundo terminologia da autora, nas diversas plataformas de internet nas últimas décadas, constituindo-se em interagentes cada vez mais atuantes e menos acríticos.

Em função desse contexto, a comunicação interna vem ganhando relevância como disciplina e prática profissional por conta da complexidade de entendimento em sua perspectiva ampliada e imensos desafios decorrentes em sua gestão. Marlene Marchiori (2011) assinala que se trata de um “fenômeno complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações”. A autora pondera a necessidade das organizações incorporarem o modelo transacional, marcando a atual evolução frente ao modelo circular ou interativo:

No modelo interativo, a comunicação é um processo circular – no qual emissor e receptor alteram posições em termos de recebimento/emissão de mensagens. Já o modelo transacional entende que as pessoas são simultaneamente emissoras e receptoras de mensagens (MORREALE, SPITZBERG e BARGE, 2007). Percebe-se que no modelo transacional tudo vai se concentrando na construção de significado compartilhado, à medida que as pessoas criam, estimulam e desenvolvem um processo comunicativo. (MARCHIORI, 2011, p. 2).

Nessa visão, fica claro o desafio da práxis comunicacional ao lidar com a interdependência entre os atores na construção de um significado compartilhado, em que se influi na percepção do outro e se é influenciado por ela em um ciclo processual *ad infinitum*. Como característica do processo humano de comunicação social isso sempre existiu. Mas o que a internet como nova base tecnológica acarretou foi a sua incomensurável amplitude radial e reverberação social sem precedentes.

Pode-se ainda refletir sobre esse grande desafio pela abordagem do arcabouço teórico deste trabalho na visada do meio como artefato cultural, como objeto de linguagem ou código social (Martino, 2007), como proposto por diversos autores abordados mais à frente (PRIMO ET AL, 2008; PRIMO, 2007; RECUERO, 2014, 2009, 2000; LEMOS, 2012; FRAGOSO E AMARAL, 2011; HINE, 2004). As redes sociais digitais, portanto, constituem em primeira instância uma linguagem textual que começa pela apropriação do espaço e permitem, por exemplo, a criação de personas, atribuindo visão identitária construída pelos próprios interagentes de forma independente, liberta, sem necessidade de anuências ou de pedir licença para se expressar como quiser.

E é exatamente aí que a comunicação interna informal anuncia seu poder ampliado e revigorado culturalmente, como nunca antes vivenciado pelas organizações com tal intensidade ao longo da história. Na prática, isso implica dizer que na atualidade do mundo corporativo controle é uma expressão cada vez mais em desuso, devendo ser substituída por co-orientação, para usarmos um princípio desenvolvido pela Escola de Montreal. Daí a consequente dificuldade por parte da gestão (como será detalhado no subcapítulo 6.3) em acompanhar essa tendência, muitas vezes não articulando esses espaços criados de forma espontânea por seus profissionais pela ausência de controle e complexidade em lidar com o desafio da comunicação interna em contexto midiaticizado e hiperconectado.

Conforme demonstrado, a comunicação organizacional interna na atualidade cresceu e tornou-se mais complexa, resultante de variáveis características da sociedade em rede em contexto de convergência cultural com base tecnológica, como circularidade, multiplicidade de espaços, não localidade e fluxos interacionais intensivos. De forma resumida, tal complexidade pode ser traduzida por um novo contexto cultural que implica não só em polifonia (múltiplas vozes), mas também em polissemia (múltiplos sentidos) e muitas vezes em cacofonia (convivência não harmônica de vozes diversas). E justamente esse aspecto remete ao seguinte capítulo que procura debater as diferenças e a importância dos dois processos básicos de comunicação interna: o formal e o informal.

4.3 OS PROCESSOS FORMAL E INFORMAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Pelas perspectivas teóricas apresentadas, neste trabalho compreendemos a comunicação interna como um processo que nasce nas interações e trocas simbólicas entre os empregados, numa construção sempre negociada e transformadora de significados compartilhados. E, dentro das organizações, tal fenômeno estrutura-se em torno de fluxos formais e informais que formam uma teia de percepções, narrativas e sentimentos que se movimentam em múltiplas direções. Partindo dessa premissa de operacionalização em fluxos, Wilson Bueno (2013) estabelece uma classificação com basicamente três tipos na comunicação interna: burocrático (prevalência do fluxo descendente); retroalimentador (predomínio do fluxo ascendente); espontâneo ou informal e democrático (coexistência de fluxos horizontais e transversais).

Assim, a comunicação interna formal é atrelada à burocracia organizacional, reconhecida pelo posicionamento oficial da organização por meio de discursos próprios em canais, eventos, programas, reuniões etc. Normalmente desenvolvida por um setor de comunicação constituído, inclui espaço para a interação dialógica, porém historicamente se apresenta marcada por tentativas de controle, segurança e previsibilidade. Por isso é comumente denominada também como sendo a comunicação da liderança ou da gestão, *a priori* imbuída de uma premissa de confiabilidade e credibilidade por parte da direção da organização.

Já a comunicação interna informal é aquela considerada espontânea, inerente ao ser humano e à vida em sociedade, que ocorre independente de qualquer estrutura formal ou autorização. Portanto, é livre e sem padronização definida. “A informalidade caracteriza a relação entre as pessoas, os sentidos que atribuem à realidade” (OLIVEIRA, 2008). No senso comum muitas vezes corresponde a tratamentos jocosos como “rádio-peão” ou “rádio-corredor”, podendo ser encarada como um certo ruído (também chamado de boato ou rumor) frente à comunicação formal. No entanto, tal perspectiva na atualidade constitui uma visão equivocada, estereotipada e já ultrapassada, posto remeter ao antigo modelo informacional que priorizava a transmissão unidirecional de mensagens e desconsiderava o fluxo ascendente vindo da base organizacional. Como afirma Júlio Pinto (2008, p. 90), é importante compreender que “[...] os ruídos são inerentes ao processo comunicativo. Não existe nada sem ruído”.

No exercício cotidiano, Ivone Oliveira e Terezinha Alencar (2013) questionam a distinção clássica entre comunicação interna formal e informal. Para as autoras, há uma interdependência, uma imbricação natural que integra a dinâmica comunicativa, a qual não se constitui apenas da política formal de comunicação interna, “mas também dos processos informais a partir das relações estabelecidas, ações e posturas organizacionais, processos muitas vezes não reconhecidos, como os que ocorrem no cafezinho e no corredor, componentes do movimento interacional” (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013, p. 211).

Apreciamos a metáfora da moeda, estabelecida pelas autoras, para demonstrar de uma forma simples e direta que a comunicação formal e informal são instâncias de uma mesma dinâmica, valorizando a sua articulação na experiência comunicativa do dia a dia, ao afirmar:

[...] metaforicamente, relacionamos a inter-relação da comunicação formal e informal com os lados de uma moeda para indicar que, ao mesmo tempo em que a representação e o significado de cada lado são diferentes, eles se encontram em constante analogia com a ideia mais ampla da moeda e, conseqüentemente, quando se pensa na comunicação interna o processo é similar. (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013, p. 211).

Fato inconteste é que as pessoas nas organizações se relacionam e interagem de forma ininterrupta, independente de estrutura formal na comunicação interna. Historicamente, os fluxos formais e informais sempre caracterizaram o ambiente organizacional. Mas, conforme já aprofundado, é preciso levar em conta que o surgimento da sociedade em rede, e em especial das mídias sociais, alavancaram sobremaneira o poder da comunicação informal em termos de intensidade, rapidez, circularidade e amplitude de propagação. “Atualmente, as redes sociais permitem que os empregados registrem e façam circular em velocidade acelerada suas percepções e opiniões sobre o mundo organizacional, o que antes ficava restrito apenas às conversas de corredor” (SOARES e DEL GAÚDIO, 2017, p. 36).

Por todo o exposto, progressivamente os empregados passam a ter acesso a uma extensa rede de informação, tornando-se cada vez menos dependentes da versão oficial e protagonizando a sua própria percepção sobre a realidade organizacional. Podem, assim, atuar num amplo espectro de variadas nuances ativistas, hora como defensores, hora como combativos da mesma. Dessa forma, o

processo de comunicação interna, que vem ganhando cada vez mais notoriedade, impulsionado por forças tecnológicas e culturais, vem sendo tomado pela expressão de sentimentos sobre o trabalho não mais represados pelas fronteiras físicas das relações e dos ambientes internos. Potencializa-se, assim, um rico espaço para observar e discutir a relação da comunicação interna e trabalho, conexão explorada brevemente a seguir.

4.4 COMUNICAÇÃO INTERNA, TRABALHO E SATISFAÇÃO.

Como visto, os modelos atuais de gestão da comunicação interna convivem em um contexto que experimenta o *boom* das redes sociais em ambientes virtuais caracterizados pela ausência de localidade, controle e previsibilidade. O controle sempre foi uma prerrogativa das organizações (Cappellano, 2015) e o cenário capitalista atual naturalmente cria pressões adicionais aos imperativos da gestão quanto à sobrevivência, lucratividade e perenidade dos negócios (DI FELICE, 2007; DE MASI, 2014).

Todavia, é preciso reconhecer que a mudança social desencadeada pela cibercultura de alguma forma vem na prática favorecendo uma abertura crescente e perceptível nas organizações, em que controle social vai sendo cada vez mais substituído pelo princípio da co-orientação. Uma realidade que se impõe nas relações e interações comunicacionais que não mais consolidam suas fontes oficiais como únicos porta-vozes, exigindo circularidade em espiral crescente em todos os espaços e todos os públicos para o alcance da almejada credibilidade, além de impor capacidade de articulação construída com base em mais confiança entre os atores sociais envolvidos no processo de comunicação interna.

Assim, passa-se a considerar a comunicação um processo fundamental na gestão organizacional que ultrapassa fórmulas superadas e comprometidas com a racionalidade e o monopólio da verdade, colocando-se o indivíduo em evidência, valorizando sua capacidade criativa, estimulando a análise nos processos de subjetividade e a afetividade na gestão de pessoas. (RIBEIRO e MARCHIORI, 2009, on-line).

Notório é também que na maioria das organizações falta reflexividade (Ribeiro e Marchiori, 2009) sobre seu próprio processo dialógico interno. Da mesma forma que as empresas em geral ainda estão aprendendo a exercitar a abertura dialógica

do processo comunicacional por espaços digitais nunca antes navegados. Em muitos casos, como a companhia analisada neste estudo, a medida é deixar livre, com uma política pretensamente liberal baseada em ausência total de controle, até que se saiba o que fazer. Ou seja, à medida que as interações se complexificam pelas imposições do contexto sócio-tecnológico-cultural, o espaço comunicacional se amplia, simulado ou não.

Para além dessa perspectiva, numa visão culturalista, que caracteriza a abordagem do presente estudo, Cappellano (2015, p. 30) destaca: “[...] acima de tudo, o trabalho constitui-se espaço para que o sujeito possa expressar sua subjetividade e, assim, encontrar sentido para o próprio ciclo de vida”. O que significa dizer, como enfatizam Soares e Del Gáudio (2017, p. 29), que o “ser humano está em busca de realização e satisfação no trabalho, o que normalmente potencializa a necessidade de pertencimento e de participação no ambiente das organizações”, conforme o presente estudo também indica. Nessa perspectiva, o sentimento que rege a vida cotidiana costuma se sobrepor à racionalidade envolvida nas relações humanas (CAPRA, 2002). E assim o significado do trabalho na vida das pessoas passa a ser uma medida também cada vez mais considerada.

Domenico de Masi (2014), que tem sua obra devotada ao entendimento das mudanças nas relações sociais contemporâneas e o futuro do trabalho, afirma que a produção cultural será cada vez maior e mais importante do que a produção industrial, numa espécie de declínio da perspectiva materialista histórica na economia e sociedade. Evoluindo no raciocínio, De Masi explica que a conexão entre a satisfação e o trabalho se justifica pelas relações de consumo que são estabelecidas.

O trabalhador seria um ser privilegiado, já que aquele que tem trabalho de alguma forma pode ter acesso ao que o capitalismo tem de melhor – o conforto e a diversão proporcionados pelo consumo, além de significar sobrevivência básica. “É sob este estereótipo secular que até hoje estamos vivendo” (DE MASI, 2017). Segundo o autor, como resultado de transformações trazidas no bojo da evolução capitalista rumo à chamada economia criativa e para garantir sua sobrevivência frente ao novo ciclo econômico, “a indústria multinacional global, em especial, está cada vez mais atenta a investimentos na comunicação aberta e na melhoria do clima interno, buscando ampliar a satisfação de sua mão de obra para assegurar a manutenção da sua base operária” (DE MASI, 2014, p. 239).

Essa é uma questão de pano de fundo bastante interessante e complexa que o presente estudo traz para o debate a título de reflexão, mas não tem o propósito de responder, fazendo uma ponte com o próximo capítulo, com o objetivo de verificar as perspectivas conceituais sobre a satisfação laboral. Para isso, vamos contar com a ajuda de estudos de outros campos científicos, como a psicologia organizacional, sociologia do trabalho e administração.

5 SATISFAÇÃO LABORAL

5.1 PRINCÍPIOS E CONCEITOS

Com princípios desafiadores, igualmente elásticos e abertos, a definição conceitual sobre a satisfação no trabalho constitui um dos temas estruturantes do presente estudo, exigindo suporte investigativo em outras frentes das ciências sociais, nas quais não foi encontrado até o momento um construto apaziguador. Apesar de inúmeras pesquisas sobre o tema, parece não existir um consenso entre os pesquisadores desses campos sobre o que é e como identificar plenamente a satisfação e a insatisfação no trabalho. Isso porque se trata de uma concepção multidimensional para um fenômeno com alto índice de subjetividade e de difícil definição, dividindo os autores em duas principais linhas que creditam o fenômeno como fruto de sentimento humano ou de atitude, segundo estudos encontrados mais recentes que mapeiam a trajetória e perspectivas conceituais da terminologia (ALFAIATE e SANTOS, 2016; RENTE, 2016; SIMÕES, 2016; ROBBINS, 2005; MARQUEZE e MORENO, 2005; SILVA JÚNIOR, 2001).

Por exemplo, Stephen Robbins (2005) é um dos autores que aparecem mais citados em artigos pesquisados relacionados à satisfação no campo da administração, para quem a complexidade do conceito pode ser traduzida como:

Atitude subjetiva com relação ao trabalho individual, abrangendo características do ambiente relacionadas às condições de trabalho, tecnologias utilizadas, metas e objetivos corporativos, políticas e programas de gestão, relações com os demais membros da organização, políticas e programas de gestão e, por fim, os desejos dos trabalhadores individuais e coletivos. (ROBBINS, 2005, p. 87).

Já no campo da psicologia organizacional, Helena Alfaiate e Joana Santos (2016), apontam que os estudos sobre o assunto começaram a ganhar importância pela comunidade científica e pelos gestores a partir do momento em que o modelo taylorista foi questionado, sobretudo em meados da década de 1960 nos países mais desenvolvidos economicamente. A partir daí se passou a valorizar o fator humano nas organizações, salientando que “a satisfação no trabalho tem sido considerada muito importante por inúmeros autores porque, direta ou indiretamente está aliada à produtividade da empresa e à realização pessoal dos colaboradores” (ALFAIATE e SANTOS, 2016, p. 30).

Entre os países de língua latina²⁷, encontramos em Portugal o maior número de estudos sobre a satisfação laboral. A partir de revisão da literatura com foco específico sobre o tema, em pesquisa realizada em três fontes principais como base de dados (Banco de Dissertações e Teses da Capes, Scielo e Google Acadêmico), desenvolvida ao longo de três meses, no período de outubro a dezembro de 2016, selecionamos algumas definições relatadas de forma resumida a seguir, as quais nos ajudaram como aproximação de base teórica para questionar os profissionais investigados durante as entrevistas abertas semiestruturadas.

Ao explorar a identidade organizacional correlacionada à motivação, satisfação e coesão grupal, Joana Brandão Simões (2016) resgata diferenciações conceituais a partir de principais autores, fornecendo um útil panorama seminal. Segundo a autora, “a identificação com a organização tem sido reconhecida na comunidade científica como um constructo crítico na literatura do comportamento organizacional, considerando que afeta a satisfação do indivíduo e a eficácia da organização”.

No quadro de número 4, entre os vários conceitos resgatados por Simões, buscamos uma contraposição na visão de dois autores: um clássico e um contemporâneo, para fins de simplificação didática da evolução sobre o tema.

QUADRO 4 – DOIS CONCEITOS DE SATISFAÇÃO LABORAL COMO UM SALTO NO TEMPO

Autor	Conceito
Locke (1976)	A satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto o seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores.
Hulin e Judge (2003)	A satisfação no trabalho inclui respostas multidimensionais psicológicas a um determinado trabalho e que essas respostas têm componentes cognitivas (avaliativas), afetivas (emocionais) e comportamentais.

FONTE: SIMÕES (2016), adaptação nossa.

Em estudo de caso realizado no Brasil sobre satisfação no trabalho, Nelson Silva Júnior (2001), apresenta também ampla revisão de literatura, destacando foco temporal na década de 1990. Entre os principais teóricos e suas definições citados

²⁷ Como a produção de sentido na definição desse tipo de terminologia implica em base cultural próxima, foram priorizados alguns estudos latinos como fonte de pesquisa.

pelo autor, vários partem de uma interrelação intrínseca da motivação que resulta em satisfação, conforme sintetizado no quadro 5 abaixo:

QUADRO 5 – MAPEAMENTO SOBRE CONCEITOS DE SATISFAÇÃO LABORAL NA DÉCADA DE 1990

Autor	Conceito
Archer (1990)	[...] a motivação é uma tomada de direção para ação e origina-se de um motivo (necessidade). Neste contexto, a satisfação ocorre com o atendimento ou a eliminação de uma necessidade.
Bergamine & Coda (1990)	[...] cada pessoa caracteriza-se por um perfil motivacional próprio, sendo a motivação algo interno a cada ser humano, não sendo possível se estar plenamente satisfeito, pois sempre surgirá uma necessidade que organizará e dirigirá novas condutas motivacionais.
Davis & Newstrom (1992)	Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. No estudo da motivação e satisfação, devem ser levados em consideração os aspectos de diferenças individuais e culturais quando da escolha da ação que direciona o comportamento até a satisfação.

FONTE: SILVA JÚNIOR (2001), adaptação nossa.

E, por fim, estudo análogo de Ana Isabel Rente (2016), igualmente sintetiza vasta revisão de literatura sobre o conceito de satisfação no trabalho. Citando Judge e Klinger (2007) que dividem as teorias relativas à satisfação em três grandes categorias (abordagem situacional, disposicional e interacional), Rente explica as diferenças desta perspectiva, as quais são resumidas a seguir. Na abordagem situacional encontram-se teorias que estabelecem relação entre a confiança grupal e satisfação dos membros numa perspectiva longitudinal e dinâmica. Por sua vez, a abordagem disposicional defende que a satisfação percebida no contexto laboral se relaciona com as características da personalidade do indivíduo. E a abordagem interacional propõe teorias que relacionam aspectos situacionais com aspectos pessoais, de acordo com quadro-resumo número 6:

QUADRO 6 – PRINCIPAIS MATRIZES TEÓRICAS SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO SEGUNDO JUDGE E KLINGER

Linhas conceituais, segundo Judge e Klinger (2007)	
Categorias de abordagem teórica	Teorias e conceitos
Situacional	Estabelecem relação entre confiança grupal e satisfação dos

	membros em perspectiva longitudinal dinâmica.
Disposicional	Defendem relação da satisfação percebida no contexto laboral com as características da personalidade do indivíduo.
Interacional	Relacionam aspectos situacionais com aspectos pessoais.

FONTE: RENTE (2016), adaptação nossa.

Nessa linha de raciocínio, segundo Judge e Klinger (2000) citado por Rente (2016), a base teórica mais representativa da matriz interacional é a defendida originalmente por Locke em diversas publicações nas décadas de 1960 e 1970. Denominada Teoria do Valor Percebido, apregoa basicamente que a satisfação é medida pela diferença entre as expectativas do indivíduo em relação à determinada faceta do trabalho e aquilo que ele obtém, em função da importância que ele atribui a essa mesma faceta. Nas palavras de Rente, essa teoria pode ser resumida como um modelo baseado no binômio expectativa versus resultado:

Assim, este modelo concebe a satisfação em função das expectativas e dos resultados dos trabalhadores, acentuando a ideia de que a satisfação depende da importância que cada indivíduo atribui às diferentes características do trabalho. (RENTE, 2016, p. 8).

5.2 A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES PARA A SATISFAÇÃO LABORAL

Para fins de tensionamento com o presente estudo, a Teoria do Valor Percebido ajudou a embasar o diálogo nas entrevistas com os trabalhadores pesquisados, inquirindo sobre a satisfação não como uma percepção atribuída a um “sim ou não” determinista, mas sim levando as pessoas a pensar sobre esses aspectos em relação e a apontar reflexivamente algum grau de satisfação ou insatisfação atual com o seu trabalho, considerando a sua própria vivência temporal na organização.

Nos conceitos de satisfação laboral apresentados pelos diversos autores citados, podemos observar que a palavra comunicação em si pouco aparece como variável literalmente expressa, integrando a composição dos fatores que influenciam a satisfação laboral nesses outros campos científicos. No entanto, percebemos que entre os autores mais clássicos no conceito, Locke e Robbins destacam a importância de relacionamentos ou de relações com os demais membros da organização como integrante do grupo de variáveis determinantes para a satisfação

no trabalho. E sabemos que relações não se desenvolvem sem comunicação; pelo contrário, o processo comunicativo forma a base de toda e qualquer relação. A partir disso, podemos inferir que a comunicação também é mencionada como uma variável importante, porém, de forma indireta.

Conclusão corroborada por diversos outros estudos ao reconhecerem algum tipo de influência da comunicação nas relações, no clima organizacional, entre outros fatores, especialmente perceptível quando há falta de abertura, de interações diretas e clareza nos processos relacionais, principalmente por parte das chefias (GNOATTO et al, 2017; RAMIRES e ARAÚJO, 2017; FERREIRA, LOURENÇO e DIMAS, 2016). Na mesma linha, uma pesquisa conduzida ao longo de 80 anos até hoje pela Universidade de Harvard (desde 1937) – acompanhando a vida de 300 pessoas e seus descendentes – demonstra que um fator em comum entre indivíduos felizes é a qualidade de suas relações familiares, profissionais, amorosas e de amizade²⁸.

Fica claro também que a abordagem proposta pelos autores da perspectiva interacional, como Robbins (2005) e Locke (1976), pode representar um certo alinhamento conceitual com o Interacionismo Simbólico, permitindo um diálogo que acrescenta conhecimento atualizado à matriz teórica escolhida para o nosso estudo. Assim, para finalidade deste trabalho, incorporamos a compreensão da satisfação laboral como resultado da diferença entre a expectativa do trabalhador e aquilo que ele obtém, em contexto relacional. Em suma, a partir das referências pesquisadas, podemos concluir que o que ajuda a definir a satisfação como conceito integrador de vários aspectos é a crença individual sustentada por relações consideradas saudáveis ou positivas.

Por conseguinte, dada a complexidade e variedade dos construtos relativos ao tema, não é objetivo desta dissertação apresentá-los de forma exaustiva, mas apreendê-los na proporção do necessário para balizar o estudo empírico. Ao considerar a satisfação do ponto de vista subjetivo dos próprios sujeitos da pesquisa (uma das premissas da Escola de Montreal), este trabalho pretende associar as interações digitais e a satisfação laboral no ambiente da comunicação interna estendido para as redes sociais, examinando em que medida comunicação e

²⁸ Fonte: VIEIRA, Maria Clara. **Para não acabar na folia**. VEJA, São Paulo, n. 7, ed. 2569, 14 de fevereiro de 2018.

satisfação se revelam pelo olhar dos entrevistados como fruto do processo interacional.

Neste capítulo procuramos concatenar a diversidade conceitual sobre a definição de satisfação laboral, percebendo-a como um construto ainda em aberto, em função da amplitude, complexidade e subjetividade do termo. A breve discussão a respeito serviu como embasamento teórico para compreender em que medida a comunicação é a base das relações que impactam na percepção de satisfação e também em forma de suporte aos questionamentos nas conversas com os profissionais da base industrial. No próximo segmento são descritas as estratégias metodológicas adotadas ao longo de todo o percurso investigativo.

6 ESTRATÉGIAS DE COLETAS DE DADOS E RESULTADOS

6.1 SONDAGEM MERCADOLÓGICA QUANTITATIVA COM INDÚSTRIAS DE PORTE SIMILAR

A partir de uma abordagem multimetodológica, preliminarmente foi realizada uma consulta telefônica cujo objetivo foi traçar um breve panorama empresarial brasileiro quanto ao uso de mídias sociais voltadas especificamente ao público interno. Mesmo reconhecendo a falta de validade científica pela ausência de preocupação estatística com a amostra, essa ação foi planejada como um ponto de partida exploratório para se obter uma noção crível da realidade brasileira em empreendimentos industriais privados de porte similar à organização pesquisada.

Assim, procedeu-se a uma consulta quantitativa por telefone para identificar no cenário nacional se algumas empresas manufatureiras multinacionais já estão utilizando regularmente algum tipo de rede social corporativa voltada especificamente para o público interno. Para que o levantamento pudesse ser aplicado de forma comparativa com a empresa em estudo, priorizou-se entrar em contato somente com indústrias igualmente consideradas de grande porte por possuírem mais de mil funcionários (como é o caso da unidade em análise).

A inspiração para essa consulta inicial surgiu a partir da descoberta de uma matéria publicada pela revista Exame em abril de 2015²⁹. A publicação noticiou um levantamento da consultoria McKinsey realizado em 2013 com 1.674 companhias globais, o qual revelou que 82% já adotavam alguma versão de ferramentas de mídias sociais próprias. Com essa ideia em mente e questionando-se a reciprocidade desse alto índice no Brasil, ainda mais com aplicabilidade entre os empregados, foram selecionadas aleatoriamente do “Guia 2016 As 150 Melhores Empresas para Trabalhar” dez indústrias de grande porte multinacionais atuantes ou com sede no país (Caterpillar, Kimberly-Clark, Mars, Cemar, Embraer, John Deere, 3 Corações, 3M, ADM e Ambev, excluindo-se naturalmente aquelas que atuam no segmento de Tecnologia de Informação).

²⁹ Fonte: Redes sociais agora são ferramentas de produtividade. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/redes-sociais-agora-sao-ferramentas-de-produtividade/?fb_comment_id=806691506087944_807905732633188>.

A consulta telefônica foi realizada entre 1º a 25 de novembro de 2016. Foram apenas duas as perguntas básicas feitas aos respondentes possíveis de serem localizados que atuavam internamente no assessoramento de comunicação corporativa: A empresa já possui ou utiliza alguma ferramenta de mídia social para uso interno? Caso positivo, qual? Caso negativo, está considerando a possibilidade de implantação da ferramenta num futuro próximo? A sondagem preliminar indicou que apenas 20% dessas empresas já oferecem ou estão avaliando opções ou mesmo já desenvolvendo plataformas de mídias sociais internas (como o aplicativo *Slack*³⁰ e outro customizado por grandes desenvolvedores de *software* que o respondente não soube dizer o nome). E duas empresas consultadas não souberam informar.

Ao cruzar os dados com as pesquisas recentes no Brasil, com uma amostra muito maior e, portanto, válidas cientificamente, percebemos uma certa proximidade com a sondagem feita como parte da pesquisa exploratória desta dissertação. Essas grandes pesquisas apontam que a maioria das organizações – apesar de afirmar utilizar espaços corporativos em redes sociais digitais de forma majoritária – em geral voltam-se para o público externo (principalmente clientes/consumidores atuais e em potencial), subutilizando o potencial das redes sociais *on-line* no planejamento de comunicação interna de forma sistemática, o que confirma os resultados obtidos na breve enquête feita para esta dissertação. Ou seja, a mídia social como mais um canal oficial do processo de comunicação interna ainda está longe de ser efetivada de forma amplamente disseminada nas organizações brasileiras.

Um exemplo que confirma a baixa utilização sinalizada pela sondagem realizada nessa fase inicial da coleta de dados é uma pesquisa feita em 2014 pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) intitulada Espaços Corporativos em Redes Sociais Digitais e Processos de Colaboração nas Organizações: realidade no Brasil - 2014³¹. A pesquisa traça o cenário de interatividade organizacional com públicos estratégicos a partir de plataformas sociais digitais, com o objetivo de identificar os efeitos do uso de tecnologia para processos colaborativos mais eficazes e os entraves neste panorama. Participaram

³⁰ Slack é um *software* de integração *on-line* de equipes, uma das versões de aplicativos gratuitos disponíveis no mercado para funcionar como uma mídia social corporativa interna. Conta com suporte a canais, conversas privadas e integração com serviços externos.

³¹ Fonte: Pesquisas Aberje - disponível em:

<http://www.aberje.siteprofissional.com/pesquisa/PesqRedesSociaisCorporativa2014_final.pdf>.

53 organizações associadas à entidade, de diversos segmentos e setores da economia e classificadas entre as 1.000 Maiores Empresas do Brasil, de acordo com o anuário publicado pelo jornal Valor Econômico.

Entre os principais resultados, destacam-se alguns a seguir, que interessam articular com este trabalho (grifos nossos):

- a) A maioria (79% das empresas participantes) afirma utilizar espaços corporativos em redes sociais digitais.
- b) Os principais públicos estratégicos priorizados são: clientes, funcionários, comunidade, imprensa e formadores de opinião.
- c) Tipos de plataformas de mídia social utilizadas pelas organizações para público interno: comunicação instantânea por texto, voz e/ou vídeo (42,9%) – menos da metade da amostra; redes privadas de construção coletiva (23,8%); espaços de discussão em redes profissionais (2,4%); redes no Google (2,4%); grupos fechados no Facebook (7,3%); fanpages em Facebook (2,4%); perfis em *microblogging* (7,5%); compartilhamento de conteúdo de apresentações (11,9%); álbuns de fotos (4,8%); canais de vídeo (4,8%); blog corporativo (22,5%).
- d) Quanto à utilização de redes sociais digitais no ambiente de trabalho, 93% dos participantes (gestores de comunicação) são favoráveis ao acesso a esses espaços corporativos de forma disseminada na organização.
- e) Argumentos apresentados, por ordem de importância, para tal favorabilidade são: permite estar por dentro do que é falado sobre a empresa na web; facilita a comunicação e socialização entre funcionários; colabora com *networking* entre profissionais e com geração de novos negócios para a empresa; ajuda a aliviar o *stress* do dia a dia por manter as pessoas conectadas com amigos e familiares; constitui-se em ferramenta de trabalho para as várias áreas, promovendo a socialização da informação.
- f) Argumentos apresentados, por ordem de importância, para ser contrário ao acesso a espaços corporativos em redes sociais digitais no ambiente de trabalho são: aumenta o risco de exposição indevida da marca por meio de pronunciamentos indevidos de funcionários que

não estão autorizados a falar em nome da empresa; as pessoas não conseguem separar o uso pessoal do uso corporativo, perdendo muito tempo com assuntos pessoais; facilita o vazamento de informações confidenciais; fazem uma exposição pessoal inadequada das pessoas no ambiente de trabalho; afasta as pessoas de um contato pessoal real mais produtivo e social.

- g) Principais itens considerados aceitáveis pelas organizações para o uso de mídia social: redes sociais com colegas de trabalho (41,7%) – menos da metade da amostra; redes sociais com amigos externos (36,1%); posts e comentários sem censura em blogs (36,1%); *download* de aplicativos ou interfaces gráficas de sites de mídia social (36,1%).

Sobre esse relatório da Aberje, destacamos ainda um dado revelador que valoriza o recorte do objeto delineado no presente estudo: “Mesmo que 79% dos participantes afirmem usar espaços corporativos em redes sociais digitais, em 45% deles os funcionários não têm acesso ou menos que 10% têm acesso no horário de trabalho”. (ABERJE, 2014, p. 11). Ou seja, ainda hoje – mais de uma década depois de disponibilizada tecnologia de rede social corporativa gratuita, menos da metade das organizações utiliza a ferramenta com a finalidade de incrementar a interação com seu público interno.

A partir disso, na sondagem inicial realizada para a pesquisa em tela, levantou-se uma questão: até que ponto as companhias industriais de grande porte são as mais reativas ou menos proativas quando se trata desse tipo de inovação na relação com seus empregados? Este é um dos questionamentos de cenário que igualmente mobiliza a contextualização de pano de fundo do presente trabalho. Importante mencionar também que a indústria selecionada para este estudo de caso, da mesma forma, ainda não conta com uma ferramenta do gênero. Segundo relato da analista de comunicação corporativa da unidade, que será apresentado no capítulo 6.3, a companhia ainda está reticente, em vias de desenvolvimento de testes administrados a partir da sua sede administrativa localizada nos Estados Unidos. A empresa objeto desta pesquisa se apresenta como um grupo que incentiva a inovação e a cultural global. Contudo, ela também se preocupa com a segurança no ambiente digital a ponto de não disponibilizar sinal aberto de *wifi* e

uma conta própria de mídia social interna, o que pode soar paradoxal com a assumida política de estímulo à inovação de forma disseminada como parte integrante da cultura da companhia.

Outro tensionamento possível com o presente estudo é a evidência que aparece na pesquisa da Aberje de que, ao investir esforços em alguma inovação, a tendência das organizações em geral é priorizar o público externo, em detrimento do interno. Entre os públicos estratégicos priorizados pelas organizações para relacionamento por meio de espaços corporativos em redes sociais digitais, a pesquisa aponta para clientes em primeiro lugar e funcionários em segundo.

O fato é que, independente da corporação oferecer ou não esse tipo de canal interativo digital, os empregados dos mais diversos escalões certamente não deixam de utilizar as mídias sociais digitais para conversar com colegas e chefes, questão esta que o presente trabalho pretende apurar. Nesse sentido, Castells analisa a potencialidade dessas redes:

[...] as tecnologias de comunicação baseadas na internet permitem às redes exercer sua flexibilidade e adaptabilidade, e afirmar assim sua natureza revolucionária. Ao mesmo tempo, permitem a coordenação de tarefas e a administração da complexidade. Isso resulta numa combinação sem precedentes de flexibilidade e desempenho de tarefa, de tomada de decisão coordenada e execução descentralizada, de expressão individualizada e comunicação global, horizontal, que fornece uma forma organizacional superior para a ação humana. (CASTELLS, 2015, p. 117).

Tais características assinaladas pelo autor marcam o uso revolucionário da comunicação digital no trabalho e são discutidas nos resultados apresentados nesta dissertação em capítulos adiante. Mostraremos, pelo depoimento das pessoas e pelos indícios etnográficos, que atualmente de fato se encontra uma combinação ímpar de alavancagem organizacional. A seguir mencionamos alguns exemplos que serão explorados mais tarde: 1- flexibilidade e desempenho da tarefa (exemplificado aqui pelo fato da empresa criar um espaço para as pessoas usarem o celular, a despeito de proibição na linha de produção); 2- tomada de decisão coordenada e execução descentralizada (no caso, o uso do WhatsApp para solução de problemas de forma colaborativa horizontal); 3- expressão individualizada e comunicação global (demonstrada pelo uso personalizado das mídias sociais, no caso o Facebook, e pela intenção manifesta da companhia de implantar uma rede social digital própria).

6.2 ANÁLISE DOCUMENTAL DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Laurence Bardin defende que toda consistente análise de conteúdo deve ser precedida por uma análise documental para melhor compreensão do contexto. A autora define a avaliação de fontes materiais disponíveis como “uma operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (BARDIN 2016, p.51). A análise documental é, portanto, uma fase preliminar que gera uma representação condensada da informação para posterior contextualização interpretativa.

No caso deste trabalho, os dados observados considerados relevantes têm como fontes a imprensa local/nacional e o site da organização. A consulta periódica ocorreu ao longo de seis meses, de agosto de 2016 a fevereiro de 2017. Após esse período, criou-se alerta do Google para e-mail, de modo a se obter atualizações regulares sobre a referida companhia até o fechamento desta dissertação.

Em função do compromisso com a preservação da identidade explícita da organização em estudo, a descrição a seguir será sucinta pelo fato de não ser possível entrar em detalhes mais esclarecedores sem expor a mesma. Não obstante, o objetivo deste capítulo será cumprido, na medida em que responde aos aspectos fundamentais para se conhecer sua trajetória, cultura organizacional e conjuntura econômica.

O Brasil é considerado um mercado estratégico em longo prazo para a companhia, que constitui um dos conglomerados líderes mundiais em eletrodomésticos com vendas anuais superiores a US\$ 20 bilhões em 130 países, mais de 70 fábricas e 68 mil empregados pontilhando o mundo³². Dona de marcas historicamente hegemônicas no mercado nacional de linha branca (eletrodomésticos de grande porte), a organização assume, por meio de depoimentos de seu presidente na revista Exame, estar se preparando para enfrentar a atual crise econômica brasileira desde 2012. O país, sozinho, representa cerca de 10% do faturamento global do grupo, com a corporação figurando entre as 50 maiores empresas do Brasil.

³² Fonte dos dados sobre a unidade de análise: MELHORES & MAIORES. As 1000 maiores empresas do Brasil. **Exame**, São Paulo, jul. Edições 2016 e 2017.

Ao prever um cenário recessivo de longa duração em seu planejamento, nos últimos cinco anos a empresa começou a cortar custos paulatinamente, chegando a reduzir o número de funcionários em 20% para resistir ao encolhimento do mercado consumidor interno. Em entrevista na mesma publicação, o presidente declara: “Durante uma crise, a única demanda que persiste no nosso segmento é a reposição; as compras planejadas diminuem bastante”. Desde 2013 (início do atual período recessivo brasileiro), a empresa eliminou cerca de três mil vagas no Brasil. Em 2017, empregava aproximadamente 15 mil funcionários diretos espalhados por dez unidades, entre fábricas e centros de tecnologia, administração e distribuição. A unidade específica deste estudo de caso conta com mais de seis mil empregados, sendo mais de quatro mil no sistema produtivo, quase dois mil diretamente nas linhas de produção (universo do presente estudo) e pouco mais de mil os operários considerados nativos digitais (recorte da pesquisa).

Mesmo em um cenário de forte recessão econômica mundial, o grupo vem apresentando no Brasil queda de faturamento pouco expressiva nos últimos anos (por exemplo, 1% de 2016 para 2015) e aumento da lucratividade (16% no mesmo período). Segundo dados da referida organização, isto é resultado da cultura de inovação e planejamento. E a retomada de crescimento está prevista somente para 2019/2020. Entre as ações divulgadas na imprensa, consta a atenção permanente para uma redução de custos perseguida como parte de um processo alegado de melhoria contínua de resultados.

A trajetória de crescimento empresarial do grupo norte-americano de origem centenária é marcada pela estratégia de aquisições e formação de alianças em parcerias tecnológicas. Foi o que ocorreu no Brasil a partir da associação com três marcas nacionais tradicionais, pioneiras em geladeiras, fogões, máquinas de lavar, compressores herméticos, entre outros, entre as décadas de 1940 e 1970. Em comum a todas essas empresas brasileiras e o grupo estadunidense que as foi incorporando com o tempo está uma apregoada cultura histórica de investimento em inovação e tecnologia de ponta no desenvolvimento dos produtos, ancoradas por uma declarada filosofia de gestão com desenvolvimento sustentável baseada no tripé social, ambiental e econômico.

Segundo filosofia institucional divulgada no site da companhia, a corporação se apropria e se fortalece na crença de que todos precisam de um lugar confortável que possam chamar de casa, criando melhores formas de armazenar, limpar, lavar,

refrigerar, cozinhar... Todos os verbos que remetem à sensação de melhoria de qualidade de vida no lar. Nessa perspectiva, o grupo tem como missão melhorar a vida das pessoas, das habitações, das famílias, das casas e das comunidades, começando por onde estão instaladas suas unidades fabris.

Assim, podemos afirmar que a companhia em questão representa um discurso considerado como vanguarda contemporânea em gestão empresarial com abordagem de certa forma humanística (KUNSCH, 2003; CARRAMENHA, 2017). Mas principalmente, o que mais a qualifica para ser estudada, é o fato da organização ser admirada nacionalmente em gestão de pessoas, considerada um *case* por ser reconhecida há 20 anos consecutivos por marcar presença no *ranking* das Melhores Empresas para Trabalhar³³ – um guia na qual as empresas são avaliadas por seus próprios funcionários, sendo atualmente editado pela revista Época.

6.3 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM PROFISSIONAL DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DA UNIDADE

A realidade da sociedade em rede digital complexifica as interações nas organizações e muitas ainda optam por ignorar o movimento que ocorre freneticamente nos seus bastidores, como é o caso da empresa analisada. Essa percepção foi possível de ser obtida a partir de depoimento colhido em duas oportunidades com a profissional responsável pela comunicação corporativa da unidade fabril em questão. Com o objetivo de verificar como o processo de comunicação interna orienta as interações entre os empregados, sobretudo as mediadas digitalmente – as entrevistas foram realizadas em dois momentos distintos (outubro de 2016 e janeiro de 2017) com a analista sênior, profissional responsável pela comunicação corporativa da unidade, que no caso inclui as atribuições relativas à comunicação interna.

Talvez pelo fato de tanto a entrevistadora como a entrevistada terem a mesma formação (Jornalismo) e atuarem no mesmo segmento profissional (Relações Públicas), e ainda terem tido um breve contato profissional no passado, o

³³ Fonte: AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR. *Época*, São Paulo, n. 11, ago.2016. Edição especial.

necessário “rapport” recomendado por Duarte e Barros (2015) para criar um clima favorável já no início da entrevista ao levantamento dos dados pretendidos (fazendo com que a fonte possa relaxar e falar mais abertamente), acabou acontecendo de forma espontânea. A conversa transcorreu em ambiente privado, em uma sala reservada da empresa, quando se teve a oportunidade de conhecer a estrutura da área de comunicação da unidade, além da filosofia de gestão do grupo como um todo, canais e políticas, bem como permitiu à pesquisadora explicitar o apoio necessário na condução burocrática de abertura de portas para os próximos passos da pesquisa.

As duas entrevistas foram gravadas, com duração de uma hora cada. Não percebemos, ao longo da conversa, nenhum tipo de tensão ou preocupação por parte da empresa no sentido de controlar a condução da pesquisa. Mas notamos que, na segunda entrevista, quando foi acordada a possibilidade de preservação da privacidade da organização e de seus entrevistados, que tudo correria de forma mais simples e talvez mais aberta.

O enorme fluxo de informação gerado pelos empregados de uma organização exige que a gestão atue a partir de políticas comunicacionais. Isso porque, mais do que disseminar informação e contribuir para um ambiente de motivação das pessoas, cada vez é mais demandado o desenvolvimento de estratégias voltadas para o engajamento interno (CAPELLANO, 2015; SOARES e DEL GÁUDIO, 2017). Nas duas oportunidades de realização de entrevista, a analista traça algumas características dos posicionamentos estabelecidos pela comunicação interna da empresa. Em primeiro lugar, deixa claro que a gestão da área de comunicação corporativa se posiciona até o momento de forma liberal, aqui entendido como uma ausência de controle. O que significa esse posicionamento na política da organização? A analista explica:

A nossa política interna é procurar não monitorar e não interferir na comunicação digital realizada de forma autônoma pelos empregados. O esforço seria em vão pela impossibilidade de controle informacional. Além disso, essa estratégia exigiria um imenso investimento pelo tamanho do grupo.

Especificamente nas áreas fabris, ela informa que o uso de telefones celulares já foi totalmente proibido e hoje é bastante controlado para os profissionais

que atuam diretamente nas linhas de produção, por questão de segurança: “Porque você imagina... se a pessoa se distrair com o aparelho e der alguma bobeira, pode por em risco algum membro e gerar um acidente.” De qualquer modo, como é atualmente impensável proibir a utilização dos *smartphones* no cotidiano da maioria das pessoas, a solução encontrada pela gestão da fábrica é permitir e orientar o uso em locais específicos, especialmente criados próximos às linhas produtivas para as pessoas se comunicarem quando houver necessidade prioritária, conforme ilustrado na sequência nas figuras 5 e 6. Esses espaços são denominados pela companhia de “praças de descanso”:

FIGURAS 5 E 6 – LOCAL PARA USO DO CELULAR NA FÁBRICA E PLACA DE SINALIZAÇÃO



FONTE: imagens cedidas pela empresa (2017).

A profissional ainda argumenta que a organização tem uma visão mais voltada para a aculturação e engajamento dos seus membros por meio de forte valorização da comunicação interpessoal. Para ela, em termos de credibilidade informacional, a interação pessoal direta entre líderes e liderados é insuperável, sobretudo com os empregados da base da empresa que têm acesso digital restrito. Nesse sentido, sobre as principais atribuições e desafios da área, destacamos seu relato:

Somos consultores internos: levantamos o briefing e propomos a melhor solução caso a caso. E reconhecemos esse papel comunicador da liderança como fundamental, porque toda a estratégia comunicacional pode ir por água abaixo se as lideranças internas não compreenderem ou não saberem como sustentar isso e aquilo. Eu diria hoje que esse é o nosso maior desafio e a nossa atuação mais estratégica: preparar as lideranças para se comunicar cada vez mais e melhor. Então nossa área é alavancadora da competência de comunicação. Como área *driver*, somos proativos na definição e compartilhamento do que identificamos que a empresa precisa.

Soares e Del Gáudio (2017, p. 30) confirmam que um processo adequado de comunicação interna é reflexo direto de uma boa gestão. Os autores afirmam que “organizações mais maduras do ponto de vista de relacionamento interno investem no desenvolvimento de lideranças capazes de conduzir esse processo”.

Diversos estudos sobre comunicação interna (Soares e Del Gáudio, 2017; Mansi, 2016; Cappellano, 2015; Martins, 2012; White et al, 2010) já demonstraram a importância do diálogo face a face e que o resultado é sempre melhor em termos de eficácia comunicacional. Em contexto de sociedade midiaticizada, “olho no olho nunca foi tão valioso e necessário nas relações organizacionais” (SOARES e DEL GÁUDIO, 2017, p. 108). Nesse sentido, a analista relata que costuma treinar os diversos níveis de liderança individualmente ou em pequenos grupos, conforme demanda situacional. E complementa, explicando como funciona esse fluxo interacional interno oficial, que estimula a comunicação direta entre líderes e subordinados:

Os gestores, de diretores a supervisores, são orientados e sensibilizados periodicamente para priorizar um exercício regular de diálogo formal com suas equipes em reuniões rápidas diárias, ou semanais, conforme a necessidade. Para ajudá-los nessa missão, fazemos a disseminação de uma pauta regular, *a priori* semanal, que busca orientar e alinhar o discurso dos líderes com suas equipes sobre temas relevantes para o negócio. Essa prática, que já faz parte da nossa cultura organizacional há muitos anos, é o principal canal de comunicação interna com a base produtiva. Além disso, há um jornal mural focado em informes mais administrativos e outdoors com campanhas motivacionais espalhados pelo parque fabril.

Questionada sobre a comunicação corporativa em plataformas digitais de interação social *on-line* – as chamadas mídias sociais proprietárias, a analista afirma ainda que há um teste-piloto para implantar uma rede social interna própria, com a

plataforma *SocialChorus*³⁴. No entanto, participam desse teste poucos grupos de unidades administrativas dos Estados Unidos e de São Paulo. Explica também que a implantação, ainda sem data definida, faz parte de uma cultura organizacional orientada pela inovação. E finaliza destacando que a principal meta estratégica da comunicação interna é “obter o máximo engajamento dos colaboradores com relação aos objetivos e desafios da companhia”. Estudos recentes têm explorado a importância das chamadas Redes Sociais Empresariais (RSE) para essa meta:

[...] por sua capacidade de estimular ou potencializar as práticas da interação, do diálogo e do relacionamento entre as pessoas, podem ser consideradas grandes aliadas das organizações contemporâneas em seus processos comunicacionais. Isso porque as RSEs proporcionam uma plataforma sem precedentes para a comunicação e a interação dos funcionários. (QUINAUD, 2018, p. 18).

Tal posicionamento dúbio da organização em análise diante da pergunta sobre implantação de mídia social interna própria (considerando-se que a empresa se orgulha de ter uma cultura baseada na inovação) pode corresponder na prática a uma necessária reflexão no atual contexto organizacional midiaticizado: antes de tomar qualquer decisão sobre sua atuação nas mídias e redes sociais digitais, as organizações necessitam certificar-se de que os objetivos de suas estratégias de comunicação na internet são coerentes e alinhados com os objetivos definidos por seu planejamento estratégico (CIPRIANI, 2011).

A análise do depoimento da profissional de comunicação traz à tona um questionamento sobre o atual desafio que a gestão da comunicação interna enfrenta. Tal liberalidade da empresa pode ser um exemplo que denota como as organizações (mesmo com ansiedade generalizada da atual sociedade da informação por respostas rápidas) estão receosas ao entrar em ação nas redes sociais digitais por não saber bem como lidar com o terreno pantanoso da comunicação onipresente *on-line* e o protagonismo circular-transacional dos agentes envolvidos em tempos de rádio-peão³⁵ digital nas nuvens. Segundo Sidnei Lima

³⁴ Desenvolvida para ambientes corporativos com objetivo de gerar colaboração e engajamento de pessoas. Normalmente é uma mídia social voltada para a gestão do conhecimento interno e externo da organização.

³⁵ Rádio-peão é uma expressão bastante corriqueira no mundo da comunicação interna, amplamente utilizada no senso comum para identificar rumores, boatos, comentários, repercussões diversas, além de notícias não oficiais que correm pelos corredores de uma empresa. Trouxemos

(2017, p. 165-167), “na ‘rádio-peão’ fluem desde fofocas a notícias de interesses dos colaboradores, independentemente da sua posição na empresa, e hoje em dia, com o advento das redes sociais, a ocorrência deste fenômeno certamente extrapola os limites da empresa”. Sobre esse desafio, concordamos com Wilson Bueno, no seguinte alerta:

[...] as empresas devem se cuidar, pois antes demonizavam a tradicional “rádio peão”, mas agora, com as mídias sociais, que tem dado voz aos descontentes com o clima organizacional, a estratégia precisa ser outra. Hoje qualquer pessoa tem um celular conectado com Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, entre outras, o que pode acabar transmitindo esses boatos para o ambiente externo. A maioria das pessoas têm perfis criados nestas plataformas, e com isso, a empresa tem buscado blindar a imagem criando códigos de ética para seus colaboradores. (BUENO, 2014, p.187).

Essa blindagem de imagem a que Bueno se refere faz sentido e a elaboração de manuais de ética tem sido uma das estratégias mais utilizadas por empresas em geral – de todos os portes e tamanhos – para orientar seus empregados, terceirizados e prestadores de serviço sobre o que considera limites aceitáveis e inaceitáveis nas interações digitais. Por outro lado, o fato da organização analisada ainda não oferecer uma rede social corporativa interna pode estar relacionada a uma premissa que reflete uma macrotendência capitalista apontada por alguns autores: “A de que é pouco interessante, financeiramente, para as empresas investir em uma área ou ação cujos resultados não se traduzem em indicadores de negócios” (CARRAMENHA, 2017, p. 126). Isso explica em boa parte por que quando uma empresa decide implantar uma mídia social interna, normalmente a experiência começa com foco em gestão do conhecimento para aproveitar o potencial criativo interno para algum projeto, otimizando-se a inteligência coletiva da corporação.

Considerando o depoimento da profissional em questão, concluímos esta etapa do percurso observando que a comunicação demonstra contar com uma posição estratégica na organização estudada, atuando como área de suporte da alta administração para atingir conjuntamente os objetivos globais da companhia. Prova mais cabal disso é o fato de estar vinculada a uma vice-presidência específica, com

essa terminologia à tona neste trabalho por ser a mais popular ou frequentemente mencionada no cotidiano quando se refere à comunicação informal dos trabalhadores da base. Todavia, conforme já discutido no capítulo 4.3, essa é uma visão estereotipada socialmente e ultrapassada academicamente, posto que a comunicação informal integra, com a mesma relevância, o fluxo da comunicação interna.

diretoria própria, não estando, portanto, subordinada à alguma área específica, como Marketing ou Recursos Humanos. Outra condicionante relatada que confirma essa avaliação é o fato de que as ações implementadas pela área de comunicação estejam submetidas a uma orientação de cumprimento da estratégia corporativa.

6.4 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM PROFISSIONAIS DA BASE PRODUTIVA

As entrevistas atendem a um dos propósitos desta investigação que é justamente compreender as interações no ambiente digital, com ênfase na comunicação interna informal. Para isso, é necessário identificar como e com que finalidade os sujeitos em tela estão interagindo na informalidade das mídias sociais (com quem, qual conteúdo, frequência etc.). E ainda levantar em que medida a facilidade da mediação tecnológica impacta na percepção de satisfação no trabalho, destacando-se quais são os principais aspectos atribuídos pelos próprios sujeitos.

Tal procedimento serve para que o pesquisador exercite o fazer empático. Afinal, segundo José Luiz Braga (2012), “a sociedade, suas instituições e pessoas não apenas se comunicam, mas pensam sobre isso e organizam largas partes de seu comportamento e seus processos sociais conforme o entendimento que têm a respeito”. A observação atenta da linguagem permite, assim, compreender as interações comunicativas e a partir daí interpretar a construção de sentidos por parte das fontes, ajudando a contextualizar também os atos da fala em ambientes, o que será útil para a observação silenciosa desses interagentes no Facebook, próxima etapa do estudo.

Vale mencionar que, inicialmente, na fase de escolhas metodológicas, chegamos a considerar a possibilidade de aplicação de grupo focal ou ainda grupo de discussão. Isso também caberia para explicar o problema proposto dentro da metodologia qualitativa, como também tais técnicas poderiam otimizar os esforços pela facilidade de reunir mais pessoas de uma só vez. Porém, refletindo-se melhor com base na experiência da pesquisadora com esse tipo de público e levando em consideração a necessidade de uma logística operacional mais demandante por parte da empresa para organizar tal empreitada, escolhemos a realização de entrevistas privativas. Além de ser mais fácil o agendamento individual com a respectiva chefia (tarefa realizada com o apoio da equipe da área de comunicação

corporativa), a vantagem era deixar os sujeitos mais à vontade para expressar sua opinião sincera, minimizando eventual silenciamento por timidez, e sem a influência dos demais colegas, situações que configuram limitações naturais das técnicas de investigação grupal.

Como todo método, o processo de entrevista também enfrenta limitações. Antonio Gil argumenta que:

Qualquer que seja o instrumento utilizado, convém lembrar que as técnicas de interrogação possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados. Assim, o levantamento apresentará sempre algumas limitações no que se refere ao estudo das relações sociais mais amplas, sobretudo quando estas envolvem variáveis de natureza institucional. No entanto, essas técnicas mostram-se bastante úteis para a obtenção de informações acerca do que a pessoa sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes. (GIL, 2010, p. 115)

Por essa razão escolhemos este método. As entrevistas abertas semiestruturadas podem ser acionadas quando o pesquisador deseja explorar o maior número possível de informações sobre determinado tema e também para obter um maior detalhamento do assunto na visão do próprio entrevistado. Geralmente é utilizada na descrição de casos individuais, na compreensão de especificidades culturais para determinados grupos e para comparabilidade de diversos casos (DUARTE e BARROS, 2015).

Portanto, nesta etapa buscamos examinar como são relatados os fluxos interacionais na comunicação interna informalmente realizada via mídias sociais no cotidiano dos profissionais da base de uma grande indústria. Para tanto, foram exploradas variáveis como principais assuntos, volume e frequência de troca de mensagens, horários, comportamentos mais típicos etc. e ainda como esses sujeitos avaliam o impacto da comunicação digital para a sua satisfação ou insatisfação com o trabalho.

Entre os postulados da Escola de Montreal que a aplicação das entrevistas permite validar empiricamente está o princípio da co-orientação³⁶, o qual assume

³⁶ De acordo com a perspectiva da Escola de Montreal (EM), entendemos que as interações ou conversações são objetos socialmente construídos, resultando em um “texto” que pode resultar em consenso ou dissenso. É a interação das pessoas que forma a “identidade” do objeto. A identidade do objeto determina por sua vez também a identidade de cada um dos atores envolvidos na interação. De forma cíclica, a comunicação, portanto, é a base do processo de formação de

que nas interações A/B/X³⁷ “o uso da linguagem produz organização e que a comunicação se torna uma instância de produção de sentidos, agenciamento e posicionamento social, ao mesmo tempo em que atua sobre o mundo material” (CASALI, 2007, p. 8). Esse modelo será discutido posteriormente, como resultado da análise dos depoimentos colhidos. Para tal foram entrevistados 23 empregados atuantes diretamente nas linhas de produção ou em funções de suporte às mesmas – os cargos constam no perfil demográfico do grupo, no próximo capítulo. As conversas ocorreram entre os meses de fevereiro e maio de 2017, com duração média de meia hora cada, e foram realizadas em salas reservadas no Centro de Treinamento da unidade.

Antes de iniciar a entrevista propriamente dita, houve uma conversa introdutória de 10 a 15 minutos, em média, para relaxar o interlocutor e permitir à pesquisadora sondar o clima organizacional com a intenção de compreender as reações e se adaptar aos estilos de falas, conhecer um pouco da trajetória da pessoa etc. Além disso, essa espécie de aquecimento inicial serviu para o cumprimento do protocolo estabelecido pelo Comitê Permanente de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (COPEP), em que após ser informado sobre o propósito da pesquisa, cada entrevistado assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, autorizando o registro dos relatos para finalidade acadêmica, da mesma forma que a pesquisadora assinou presencialmente o Termo de Conhecimento para Aplicação Ética de Dados Coletados via entrevistas. Os investigados foram alertados de que as informações fornecidas serão objeto de análise do estudo somente. Sua identidade e o conteúdo da entrevista serão preservados, não sendo revelados para outras pessoas e fins.

E ainda antes dessas entrevistas oficiais para compor o *corpus* empírico, realizamos um pré-teste com cinco operários de áreas diversas para fazer os necessários ajustes compreensivos no roteiro-base. O pré-teste para fins de assertividade e clareza investigativa nas perguntas em entrevistas abertas consta nas recomendações de Yin (2009) e Gil (2010) para obtenção de mais rigor

identidades, que forma a organização e que a transforma. Comunicação exerce, assim, o papel de organizar, estruturar, criar. Resumindo: para a EM, é na co-orientação que a ação de “organizar” acontece. A co-orientação seria então finalidade e meio da comunicação, num processo dialético amplo e muitas vezes difuso.

³⁷ Segundo a Escola de Montreal, A e B representa a unidade mínima de sujeitos interagentes que se co-orientam mutuamente no processo conversação-texto e X é o objeto comum em discussão na interação.

científico, quando se trata de estudos de caso que abordem temas sociais complexos.

O número total de 23 entrevistas resultou de uma amostra aleatória por conveniência e, portanto, não probabilística. A participação foi voluntária e dependeu também da disponibilidade de liberação pelas respectivas chefias no período estabelecido, pois sempre que um trabalhador se ausenta da linha de produção precisa ser substituído. Para conseguir adesão das pessoas, contou-se com ajuda da área de comunicação corporativa divulgando o convite para participação da pesquisa em todas as áreas fabris, junto aos gestores, e buscando mais participações em setores com maior contingente humano.

Para fins de representatividade amostral, em correspondência com o universo de empregados diretos da unidade fabril em questão, buscamos atingir maior diversidade possível do público operacional da unidade analisada quanto a variáveis do perfil demográfico, como idade, gênero, escolaridade, área de trabalho, função e tempo de empresa. Além disso, esse número de entrevistados se justificou pelo critério de parar ao atingir uma exaustividade perceptível da amostra – quando as respostas se mostram similares – apesar do cuidado de buscar diversidade máxima dentro do público-alvo recortado. A partir daí, selecionamos um *corpus* composto por 21 depoimentos válidos transcritos – equivalendo a pouco mais que 15 horas de gravação.

Vale ressaltar que dois depoimentos foram descartados da análise apresentada na sequência pelo fato dos entrevistados afirmarem não participar de qualquer mídia social. Justificamos esta exclusão por que faltaram elementos para analisar as interações dos mesmos nas mídias sociais. Como afirmaram logo no início da entrevista não serem usuários de tais plataformas, obviamente não teriam condição de fornecer dados para a corrente investigação. Todavia, como em pesquisa quantitativa as ausências devem ser igualmente observadas, registramos a seguir trecho significativo dos dois depoimentos que podem indicar insatisfação quanto ao uso de mídias sociais digitais na vida particular e profissional.

[...] Eu gosto de me comunicar com o supervisor, com o chefe, olhando. Claro que o dia a dia é por telefone. Mas quando é uma coisa importante eu gosto mais assim do face a face. Eu não dependo muito da tecnologia. Por exemplo, se quiserem que eu passe a usar o WhatsApp eu uso, mas ainda não precisou. [...] Eu pra te falar a verdade tenho um filho de 15 anos que me incomoda muito porque ele não sai do celular. Ele estuda horário

integral e antes e depois da aula só fica grudado nisso. Não sei se isso é bom ou ruim... eu vejo também a minha esposa... ela não trabalha fora e perde tempo com isso aí também. Mas não vejo ela ganhar nada com isso... Sinceramente, eu não enxergo diversão ficar com aquilo ali conversando... Acho que cansa tanto... rouba muito tempo da vida real. Tipo assim, tu fala uma frase, dali a dois segundos tem a resposta, aí você vai ter que responder de novo... aí gera mal entendimento também... Prejudica a família...

[...] Não... não uso... eu consigo realizar meu trabalho sem... tipo assim, na minha área muita gente trabalha usando o WhatsApp, mas eu confesso que prefiro mais os meios que a empresa oferece, como o rádio, o ramal de telefone convencional... Mas também não tenho nada contra. Se um dia precisar, usaria... Mas não faço a mínima questão porque acho cansativo ficar respondendo por ali. Não uso pra nada... não gosto.

Esses são exemplos de alguns, que por opção, preferem levar a vida desconectados. De acordo com pesquisa realizada pela Kaspersky Lab – empresa russa produtora de softwares de segurança para a internet contra vírus, hackers, spam etc. – publicado em 2017 no site Consumidor Moderno³⁸, o medo seria um dos motivos que impedem as pessoas de entrar e sair da rede. Ao entrar, receio de ficar viciado (tendência que o depoimento anterior confirma) e ao sair, receio de perder amigos. De acordo com a pesquisa da Kaspersky, quase 73% dos entrevistados afirmaram que já pensaram na possibilidade de abandonar as redes sociais; já 37% dos participantes brasileiros disseram acreditar que estão perdendo tempo nas redes sociais e que teriam receio de ficar viciados como os amigos.

Mas esse tipo de perfil foi exceção no corrente estudo de caso, correspondendo a apenas duas pessoas, correspondendo estatisticamente a menos de 10% da opinião dos sujeitos entrevistados. A seguir são apresentados os principais resultados.

6.4.1 Perfil demográfico dos participantes

Para participar da pesquisa, o empregado deveria ter o mínimo de 18 anos. Teoricamente, o grupo com idade aproximada de 40 a 50 anos está fora da faixa etária considerada por alguns autores como “nativos digitais”, porém foram igualmente aceitos como voluntários interessados em participar da pesquisa por vivenciarem também a comunicação digital no seu dia a dia. Foi apresentada a

³⁸ Fonte: <<http://www.consumidormoderno.com.br/2017/02/28/pessoas-nao-gostam-das-redes-sociais-elas-ficam-por-medo/>>.

opção “outros” na questão de gênero, mas não foi escolhida por nenhum entrevistado. O quadro funcional é estável, com mais da metade dos profissionais da amostra trabalhando há mais de cinco anos na organização. A amostra também se revelou bem distribuída em termos de representação por área de trabalho, correspondendo a 13 das cerca de 20 áreas fabris da unidade. Os setores com maior contingente humano, como Logística Interna, Central de Portas, Garantia da Qualidade, Prensas, Montagem e Manutenção contaram com mais participantes. O quadro 7 descreve o perfil dos 23 participantes voluntários da pesquisa.

QUADRO 7 – PERFIL DEMOGRÁFICO DOS PARTICIPANTES

VARIÁVEIS		Número pessoas	% amostra
Idade	20 a 30 anos	8	35%
	31 a 40 anos	12	52%
	41 a 50 anos	3	13%
Gênero	Homens	12	52%
	Mulheres	11	48%
Escolaridade	3º grau completo	6	26%
	3º grau incompleto	2	9%
	2º grau completo	14	61%
	1º grau	1	4%
Tempo de empresa	Mais de 10 anos	8	35%
	Mais de 5 a 10 anos	6	27%
	Mais de 2 a 5 anos	5	23%
	Até 2 anos	3	15%
Área de trabalho	Logística Interna	4	19%
	Garantia da Qualidade	3	13%
	Central de Portas	3	13%
	Montagem	2	9%
	Manutenção	2	9%
	Prensas	2	9%
	Plásticos	1	4%
	Metais	1	4%
	Laminação	1	4%
	Perfilação de portas	1	4%
	Pintura	1	4%
	Big foot	1	4%
	Eco house	1	4%
Função	Operador de produção	13	58%
	Facilitador de linha	3	13%
	Auditor qualidade	2	9%
	Programador de manutenção	1	4%
	Soldador	1	4%
	Auxiliar de laboratório	1	4%
	Operador de empilhadeira	1	4%
	Almoxarife	1	4%
Horário trabalho	Comercial	4	17%
	Primeiro turno	5	22%
	Segundo turno	10	43,5%
	Terceiro turno	4	17,5%

FONTE: dados da pesquisa (2017).

6.4.2 Satisfação em geral no trabalho

A estratégia de entrevista foi iniciar por esta pergunta para identificação do grau de satisfação com o trabalho em geral na organização, de modo a não “contaminar” a resposta com os próximos questionamentos relativos especificamente ao uso de mídias sociais para interação laboral, as quais culminam com a última pergunta sobre o grau de satisfação atribuído às interações nas redes sociais citadas pelos interagentes.

Como resultado, 61% se consideram satisfeitos com o trabalho em geral na empresa e 39% muito satisfeitos. Na parametrização das perguntas para obtenção de grau de avaliação foi utilizada escala Likert com cinco variações: muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito e muito insatisfeito.

E ainda como técnica auxiliar para aumentar o rigor da observação das pessoas durante as entrevistas, de modo a identificar idiossincrasias na medida da coerência ou incongruência entre as posturas corporais e as narrativas, atentamos para as seguintes orientações:

A motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila. Pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos. Um leve rubor nas faces pode revelar satisfação. Respiração ofegante pode indicar entusiasmo ou cansaço. Inclinação do corpo em direção aos objetos demonstra interesse pelo trabalho. Já a cabeça apoiada, aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displicente podem ser interpretadas como sinal de desmotivação. (GIL, 2011, p. 65).

Sobre a análise de atitudes, em particular, observamos um grupo coeso propenso à coerência, com depoimentos claros na maior parte das vezes, demonstrando bastante interesse pela oportunidade de expressar seus pontos de vista, de ser ouvido e poder contribuir para a pesquisa, talvez pelo fato das pessoas terem se voluntariado justamente por se considerarem confortáveis com o seu trabalho em geral na empresa.

Mas é importante relativizar essas atitudes por um fator conjuntural que muito possivelmente impacta no resultado encontrado, compreendendo o contexto socioeconômico em que as pessoas estudadas se encontram. Partindo da premissa de que o capitalismo globalizante tem gerado crises econômicas em escala cada vez

mais frequente (DE MASI, 2014), é preciso considerar que esta investigação ocorre em meio a uma das mais profundas e longas recessões econômicas brasileiras da história³⁹. Tal contexto não deixa de ser determinante para o viés da satisfação laboral encontrado, pela importância que o fator empregabilidade representa para os trabalhadores, especialmente os operacionais fabris, elo mais fraco da corrente industrial. Nesse cenário, os depoimentos deixam claro que as pessoas valorizam, em primeiro lugar, o fato de estarem empregadas em condições de trabalho que consideram adequadas e com benefícios importantes para a sua sobrevivência e da família, como assistência médica, alimentação, transporte e subsídios educacionais.

Por conseguinte, os dados sugerem as seguintes categorias explicativas que justificam a satisfação de acordo com a subjetividade de cada depoente. As unidades de registro foram organizadas por proximidade semântica, de acordo com termos recorrentes encontrados. Segundo Laurence Bardin (2016), a categorização temática deve ser claramente identificada como evidência nos enunciados, preferencialmente quali/quantitativa conforme demonstrado no quadro abaixo.

QUADRO 8 – CATEGORIAS ATRIBUÍDAS À SATISFAÇÃO LABORAL

Categorias	Ocorrências (número de menções)	Quantas pessoas mencionaram
condição de trabalho / pelo trabalho não ser tão pesado / política de benefícios / plano de saúde / transporte / alimentação / convênio dental / seguro de vida / auxílio farmácia / grêmio esportivo	30 vezes	18 – 86%
oportunidade de crescimento / treinamentos / aprendizado / me ensinou muitas coisas / política de carreira	25 vezes	14 – 67%
ambiente amigável / acolhedora / amizade / colaboração / cooperação / equipe / liberdade / respeito / harmonia / gosto da minha equipe / como uma família / um ajuda o outro	21 vezes	13 – 62%
gostar do que faz / faço o que gosto / faço com gosto	8 vezes	8 – 38%
comunicação / chefia acessível / liderança aberta / receptiva a nossas ideias / aceita sugestão de mudança	5 vezes	4 – 19%
reconhecimento / valorização	3 vezes	2 – 9,5%

FONTE: dados da pesquisa (2017). O número de ocorrências não tem a ver com o número de entrevistados e sim com a quantidade de vezes que a expressão é mencionada em sentido similar.

³⁹ Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) - fundação pública federal vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
<<http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/sumario-executivo/>>.

São três as principais variáveis atribuídas à satisfação laboral em geral: condição de trabalho, oportunidade de crescimento e clima organizacional. Encontramos um padrão bastante homogêneo de resposta, o que pode desvelar uma cultura organizacional calcada no orgulho de pertencer à companhia. Entre os benefícios destacados, estão: plano de saúde, transporte e alimentação, treinamento, plano de carreira e ambiente amigável. Seleccionamos no quadro 9 alguns depoimentos mais representativos da narrativa da maioria:

QUADRO 9 – DEPOIMENTOS REPRESENTATIVOS DA SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Categorias	Unidades de contexto
condição de trabalho / benefícios	<ul style="list-style-type: none"> - Não posso negar nada daqui, porque olha só... transporte muito bom que me deixa na porta de casa, alimentação, plano de saúde pra mim e pra minha família... Não tem o que negar aqui na empresa. - No meu caso, sempre que tô precisando de alguma coisa, ah tipo tal dia preciso sair pra fazer tal coisa, eles me favorecem... não tem aquele negócio de dizer que não dá. Entendeste?
oportunidade de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - É uma empresa que dá muitas oportunidades. Oferece também cursos, o que ajuda as pessoas a crescer aqui dentro também. A área humana também é ótima, o chefe é um ser humano maravilhoso. Os colegas de trabalho também... cooperam, nós interagimos muito bem, a nossa química deu certo... Nossa, tudo certo. Não tenho o que reclamar; só agradecer. - Eu já trabalhei aqui antes, saí e acabei voltando porque já conhecia. Então tem uma cadeia de crescimento muito boa aqui que em outros lugares a gente não encontra. - Eu destacaria a oportunidade de crescimento profissional que a empresa dá e a possibilidade de aprendizado. - Tem também as oportunidades que a empresa dá pra o crescimento do operador.
ambiente amigável	<ul style="list-style-type: none"> - Sou bem respeitado na empresa... E cada ideia que passo pro meu supervisor, ele me acolhe pra desenvolver, pra vê se vai dar certo... Então, eu, pra mim, é muito bom.
gostar do que faz	<ul style="list-style-type: none"> - Gosto do que eu faço, gosto mesmo, gosto porque aprendo. O serviço que eu faço aqui me ajuda muito lá fora também, porque aplico muita coisa que aprendo aqui.
comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Usamos mais a conversa pessoal mesmo pros assuntos de trabalho. O acesso aqui é muito fácil. O Whats seria uma segunda opção quando a gente precisa localizar a pessoa mais urgente ou pra resolver um problema mais rápido. - Aqui é muito bom porque a chefia atende as nossas conversas... não tem aquela enroladeira, sabe?
reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Porque eles valorizam o meu trabalho, tem reconhecimento, os benefícios que a empresa oferece... - Eu me sinto reconhecido pelo esforço. Por exemplo, comecei na linha, galgando cargo por cargo até chegar aqui como facilitador e não pretendo parar por aqui. Minha esposa também trabalha aqui e é outro exemplo bacana, começou na linha e hoje é técnica de produção.

FONTE: dados da pesquisa (2017).

A partir desse resultado, percebe-se a aplicabilidade prática do princípio da co-orientação (Taylor e Every, 2000) na formação da cultura organizacional, na medida em que conversação e texto formam certa unidade de imagem institucional atribuída pelos sujeitos investigados, a qual pode ser facilmente percebida por um agente externo à organização. É na co-orientação entre os agentes que ocorre a produção de sentido e é no texto-conversação que o sentido se revela ou fica explícito. A co-orientação pode ser traduzida como o resultado negociado do processo dialógico, um influenciando o outro; e o texto é a imagem ou metáfora que fica na mente das pessoas, aqui aparecendo com um padrão discursivo bastante hegemônico. Ou seja, quanto mais se reproduz uma ideia, mais ela se torna uma realidade (no caso, orgulho de pertencimento e a percepção de satisfação), até que a mesma seja transformada. Desse modo, fica claro o papel estruturante da comunicação em organização: “quando a comunicação tende a ser bem sucedida ou uníssona, a companhia vai bem, quando a comunicação falha, a organização entra em desordem” ⁴⁰ (TAYLOR e EVERY, 2000, p. 89). (tradução nossa)

6.4.3 Mídias sociais mais utilizadas e alguns indicadores

Com relação à indicação de mídias sociais utilizadas no dia a dia pelos entrevistados para interação com colegas de trabalho, despontam majoritariamente o WhatsApp (100%) e o Facebook (62%). Vale ressaltar que foi feita pergunta aberta, sem nenhuma citação prévia que pudesse dirigir a indicação do entrevistado. Instagram e Snapchat aparecem como outras redes pouco mencionadas. Sobre a finalidade com que essas redes sociais mais citadas espontaneamente são utilizadas, destacam-se a colaboração produtiva e a integração social, conforme detalhado nos próximos quadros 10, 11 e 12:

⁴⁰ “[...] As communication succeeds, so does organization. When communications falls, the organization is in (more or less serious) disarray”.

QUADRO 10 – CATEGORIAS FINALIDADES DE UTILIZAÇÃO DO WHATSAPP E FACEBOOK

WhatsApp		
Categorias	Ocorrências	Quantos mencionaram
colaboração com foco em solução de problemas	23 vezes	17 – 81%
saudações e distrações em geral	23 vezes	12 – 57%
integração e confraternização	16 vezes	9 – 43%

Facebook		
Categorias	Ocorrências	Quantos mencionaram
integração / confraternização	15	8 – 38%
brincadeira / relaxamento / distração / diversão	2	5 – 24%

FONTE: dados da pesquisa (2017).

QUADRO 11 – DEPOIMENTOS REPRESENTATIVOS DAS FINALIDADES DE UTILIZAÇÃO DO WHATSAPP

Categorias	Unidades de contexto
colaboração com foco em solução de problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Pra colaborar, focado em identificar e resolver problemas de processo que surgem no dia a dia. - Agilidade na solução de problema que deu na linha. - Porque traz colaboração, agilidade e rapidez. - Serve pra obter informações rápidas dentro do trabalho. - Pra facilitar a comunicação; pra localizar pessoas rapidamente quando precisa resolver algo na linha ou pra informes pessoais em geral, como aviso de faltas etc. - A gente só usa quando tem algum problema que a gente não consegue resolver. - Solução pra informes de ocorrências e pedidos de ajuda. Além disso, questões de melhoria, segurança, alguma ação de implantação na área, dúvida sobre procedimentos etc. - Essencialmente problemas de qualidade que surgem, defeitos e problemas técnicos, na maioria absoluta. - A gente vai prum cantinho que tem na nossa área e passa a comunicação pra quem precisa saber. - Por exemplo, se acontece algum imprevisto de manhã os líderes colocam lá e já alertam todo mundo que vai chegar no próximo turno, entende? E isso evita novas ocorrências. A gente já chega ciente do que aconteceu e isso ajuda bastante. Um outro exemplo que facilita é que os colegas passam as informações e ocorrências de um turno pra outro. - É só formar um grupo e aí facilita a resposta sem invadir o outro, que pode responder assim que der. Você tem um ganho real de tempo.
saudações e distrações em geral	<ul style="list-style-type: none"> - [...] quando é grupo só de colegas de trabalho, mensagens de saudações e distrações em geral. - Pra piada, pra gente se distrair. - Mais pra recreação, pra se distrair com os colegas nos intervalos. - Amenidades, só tipo bom dia, fiquem com Deus, piadinha,

	bobagenzinhas, essas coisas. - Memes de bom dia, saudações, piadinhas, coisas pra divertir... por aí. - Trocamos mensagens de incentivo, frases religiosas, saudações de bom dia, uma piadinha ou outra.
integração e confraternização	- E com os colegas, pra se integrar, se divertir. - Pra integração com os colegas, - Integração e confraternização também. - Só pra confraternizar e relaxar. - Mensagem de força pros amigos, tipo força na peruca pra mais um dia e de parabéns pelo aniversário... essas coisara.

QUADRO 12 – DEPOIMENTOS REPRESENTATIVOS DAS FINALIDADES DE UTILIZAÇÃO DO FACEBOOK

Categorias	Unidades de contexto
integração / confraternização	- Pra nossa integração. - Saber como os colegas vivem e pensam. - É um espaço onde a gente estabelece uma amizade informal, passando a conhecer mais o perfil de algumas pessoas que trabalham aqui. Isso de alguma forma nos aproxima, sabe? - Acho legal porque de alguma forma integra mais a gente com os colegas que trabalham aqui e que muitos a gente nem conhece.
brincadeira / relaxamento / distração / diversão	- Foto da gente em comemoração, dos grupos, da área. - Tem foto e brincadeira, relaxamento, distração. - Pessoal, brincadeira e diversão. - Mais pra recreação, pra se distrair com os colegas nos intervalos.

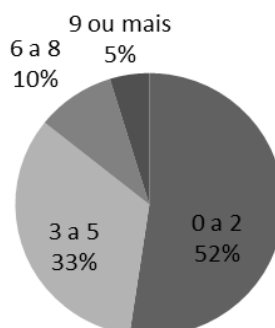
FONTE: dados da pesquisa (2017).

Um aspecto interacional chama a atenção: a colaboração é o nome do jogo da comunicação digital no trabalho. Fica evidente que o aplicativo WhatsApp é encarado como uma ferramenta colaborativa para solução rápida de problemas, pelo simples fato de agilizar perguntas e respostas, permitindo uma integração rápida e espontânea, integrando diferentes níveis profissionais. Tal fato demonstra o fenômeno da convergência profissional e cultural na prática (JENKINS, 2009). Já o Facebook desponta mais como espaço de socialização e fruição, o que será demonstrado na etnografia virtual.

Sobre a quantidade de grupos de WhatsApp no ambiente de trabalho, constatamos que 85% participam de até cinco grupos no aplicativo. E 15% têm em média nove grupos, variando de seis a 12 grupos, como demonstra o gráfico 1 a seguir.

GRÁFICO 1 – QUANTIDADE GRUPOS WHATSAPP

Quantidade de grupos de WhatsApp no trabalho



FONTE: dados da pesquisa (2017).

É necessário esclarecer que a maioria dos grupos é criada pelos facilitadores de linha ou supervisores. Os facilitadores, como o próprio nome da função indica, intermedeiam operários e supervisores. Os facilitadores atuam como assistentes de supervisão na linha específica, já que cada supervisor costuma responder por várias linhas de produção.

A partir da proximidade dos números obtidos, elaboramos a escala demonstrada no quadro 14 com base no padrão indicado no gráfico 2, apresentando na sequência do quadro 13.

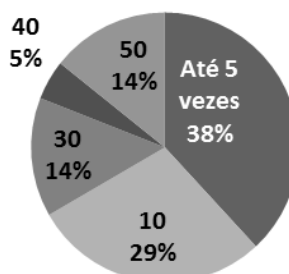
QUADRO 13 – FREQUÊNCIA TROCA DE MENSAGENS NO WHATSAPP

WhatsApp				
Frequência estimada atribuída a troca de mensagens nos grupos de trabalho e de colegas	Quantas pessoas mencionaram	Considera nível de interação baixo	Considera nível de interação médio	Considera nível de interação alto
Até 5 vezes/dia	8 – 38%	X		
10 vezes/dia ou mais	6 – 29%		X	
30 a 50 vezes/dia ou mais	7 – 33%		X	

FONTE: dados da pesquisa (2017).

GRÁFICO 2 – FREQUÊNCIA INTERAÇÕES WHATSAPP

Estimativa frequência interações/dia no WhatsApp



FONTE: dados da pesquisa (2017).

Sobre os horários das interações no WhatsApp e no Facebook, destacamos que elas ocorrem dentro e fora do expediente. Porém, são observadas algumas especificidades. No WhatsApp, 70% dos entrevistados informaram que as interações ocorrem ao longo de todo o expediente, conforme a necessidade – isso para quem participa de grupos com foco colaborativo para solução de problemas (o que também corresponde à maioria). No entanto, quando a interação é com os colegas de trabalho com foco apenas de integração ou entretenimento – seja em grupo ou em particular –, costuma ocorrer nos intervalos de almoço, banheiro, ou entrada e saída dos turnos.

No Facebook, 60% dos interagentes apontam que as interações ocorrem mais fora do expediente, principalmente em casa, ou na rua, nos momentos livres, de descanso ou lazer. Importante mencionar que fazia parte do roteiro de entrevista uma pergunta sobre se as pessoas conheciam as páginas públicas do Facebook criadas em nome da empresa, mas administradas de forma independente pelos funcionários e se já interagiram nesse espaço, no que 60% responderam conhecer, mas interagir pouco nessas comunidades criadas virtuais.

Interessante observar que, diretamente imbricada com a questão anterior de viés colaborativo da comunicação digital, a pergunta relacionada à intensidade ou volume ou frequência dessas interações gerou uma complementação de resposta mostrando que nenhuma pessoa considerou alta a quantidade diária de troca de

mensagens. Mesmo os que informaram uma frequência de interações acima da média do grupo, não acham que interagem muito. Ou seja, para esses interagentes é um volume de trocas de mensagens considerado aceitável, “normal, bom, não é alto, não atrapalha”. “Tá bom assim” foi uma expressão repetida por 80% dos entrevistados com relação à intensidade de interações. Assim, fica claro que, para este público especificamente, como o acesso às mídias sociais é bastante limitado no trabalho (já que, via de regra, não se usa o celular na linha de montagem), os interagentes pesquisados querem poder usar mais, como comprovam os dados de que o nível das interações não atingiu ainda uma saturação, na opinião dos mesmos, que seja estressante.

Quanto aos principais assuntos das mensagens trocadas, no WhatsApp é absolutamente hegemônica (90%) a percepção desta mídia como espaço colaborativo para solução de problemas técnicos na produção e informes administrativos em gestão de pessoas, como aviso de faltas, substituições etc. Já quando a interação é com os colegas de trabalho com foco apenas de integração – seja em grupo ou no privado – os temas recorrentes mencionados pelos entrevistados foram frases edificantes, de saudações ou incentivo, e mensagens relaxantes como piadas, brincadeiras e distrações em geral. No Facebook, por sua vez, parece despontar um cunho mais personalista, de exposição e valorização pessoal, marcada por narrativas de incentivo humanístico e conquistas coletivas diversas resultantes de colaboração das equipes de trabalho, conforme será demonstrado no capítulo da etnografia virtual.

E para averiguar os sentimentos com relação à comunicação digital e como isso afeta o desempenho no trabalho, inquiremos em várias formas de abordagem sobre a existência ou não de sensação de sobrecarga informacional que pode resultar em aumento de *stress* ou com uma sensação de controle em forma de “coleira eletrônica”. Sobre isso a maioria absoluta (90%) diz não se sentir estressada ou escravizada pela comunicação digital, pelo menos com o nível de interação que ocorre até o momento da investigação.

Da mesma forma, apesar de 100% dos interagentes informarem que vivem conectados 24 horas do dia pelo fato de não desligar nunca o celular (e dormir próximo ao aparelho, com configuração silenciosa ou vibratória), interagindo por necessidade ou diversão, os relatos indicam que a comunicação digital ininterrupta faz com que a pessoa não se desligue mentalmente nunca. Apesar dessa

característica da sociedade midiaticizada contemporânea, os sujeitos investigados não consideram que isso afete, pelo menos por enquanto e de forma importante, seu desempenho na vida e no trabalho. “Não incomoda, fica no silencioso, durmo bem, não acordo no meio da noite para ver se tem mensagem etc.” são exemplos extraídos de unidades de contexto presentes de alguma forma em 90% dos depoimentos, o que comprova a inferência.

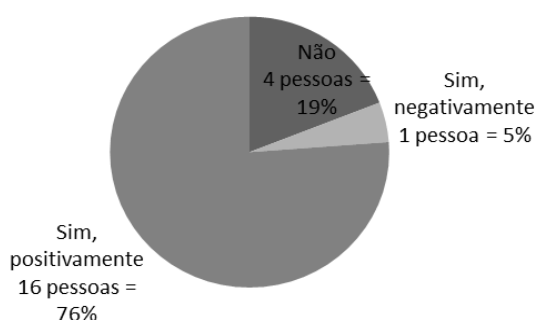
6.4.4 Relação da comunicação digital com a satisfação no trabalho

Você acredita que esse tipo de comunicação digital que você pratica no dia a dia é um dos fatores que influencia na sua satisfação ou insatisfação com o trabalho? Esta é a pergunta-chave, estratégica para ajudar a encaminhar a resposta ao problema de pesquisa. Por isso este questionamento específico foi aplicado de forma diferente ao longo de algumas oportunidades durante o processo de entrevista, de modo a verificar a coerência da fala dos sujeitos, a fim de checar informações conflitantes ou contradições eventuais do discurso ou ainda confirmar narrativas que facilitavam a identificação de unidades de contexto para a posterior análise de conteúdo.

De acordo com o gráfico 3, a maioria (representada por 76%) afirma que a interação digital influencia positivamente; 19% que não chega a interferir; e apenas uma pessoa (correspondendo a 5%) diz que influencia negativamente porque sente falta de mais interação pessoal, sem intermédio de aparato tecnológico.

GRÁFICO 3 – COMUNICAÇÃO DIGITAL E INFLUÊNCIA NA SATISFAÇÃO LABORAL

A comunicação digital é um dos fatores que afeta a sua satisfação?



FONTE: dados da pesquisa (2017).

Considerando a opinião da maioria, a principal justificativa atribuída para a influência pode ser sintetizada em três palavras-chave: facilidade de acesso, rapidez e cooperação, conforme demonstra o quadro 14.

QUADRO 14 – CATEGORIAS COMUNICAÇÃO DIGITAL E SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO

Categorias	Ocorrências (número de menções)	Quantas pessoas mencionaram
agilidade / agiliza / rapidez / rápido / rapidinho / rapidamente / imediatamente	24 vezes	19 – 90%
participação / integração / cooperação / integra / ajuda	12 vezes	8 – 38%
positivo / positivamente	8 vezes	8 – 38%
fácil / facilidade / facilitador / facilita	6 vezes	5 – 24%
ruído informacional / informações divergentes / falta organização	1 vez	1 – 5%

FONTE: dados da pesquisa (2017).

6.4.5 Grau de satisfação com a comunicação digital no trabalho

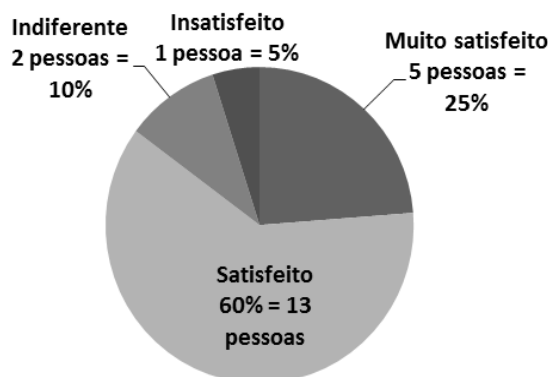
Ao avaliar tudo o que conversamos sobre as redes sociais utilizadas, a última pergunta funcionou como uma síntese para medir especificamente o grau de satisfação com a comunicação digital relacionada ao trabalho.

Dois foram os objetivos para esta formulação: tentar encontrar alguma relação com o grau de avaliação de satisfação laboral em geral e obter materialidade estatística complementar em suporte às análises de conteúdo desenvolvidas tanto das entrevistas, quanto das publicações no Facebook.

Os dados revelam que a absoluta maioria (85%) indica satisfação com a comunicação digital no trabalho, variando entre satisfeita (60%) e muito satisfeita (25%), conforme demonstrado no gráfico 4 na próxima página.

GRÁFICO 4 – SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO DIGITAL NO TRABALHO*

Grau de satisfação comunicação digital no trabalho



FONTE: dados da pesquisa (2017). *Com base nas mídias sociais mais utilizadas pelos sujeitos investigados: WhatsApp e Facebook.

6.5 ETNOGRAFIA VIRTUAL EM PÁGINA COLETIVA DO FACEBOOK

Conforme já exposto no percurso metodológico, esta etapa foi um caminho lógico natural para responder ao problema proposto, além de um procedimento-chave para concluir a coleta de dados, avaliando-se as interações digitais no próprio ambiente cotidiano do público investigado. Procuramos utilizar como recorte da pesquisa uma página encontrada no Facebook, criada de forma independente pelos empregados da base, a qual pode ser analisada como uma comunidade virtual (RECUERO, 2009), conforme será explicitado mais à frente. Na verdade, foram encontradas duas páginas não oficiais em nome da organização com esse tipo de acesso público. Consideramos como mais profícua fonte de coleta a que apresenta maior impacto e repercussão, com aproximadamente 15 mil visualizações e mais de 1.300 curtidas, além de contar com atualizações mensais frequentes. A escolha também se mostrou adequada pelo fato de terem sido encontrados vários posts de oito dos 13 entrevistados que se manifestaram interagentes do Facebook entre os sujeitos pesquisados.

Ao contrário do WhatsApp (em que no recorte demonstrado nesta pesquisa o profissional normalmente é adicionado em algum grupo do setor criado por supervisores para facilitar a colaboração com vistas à solução de problemas de

produção), o espaço encontrado mostra-se como um canal escolhido de forma livre pelo empregado para expressar sua subjetividade com relação ao trabalho, traduzindo na prática o que Jenkins denomina de convergência alternativa. O autor apresenta este conceito definindo-o como “fluxo informal e às vezes não autorizado de conteúdos, quando torna fácil aos consumidores arquivar, comentar, apropriar-se e colocá-los de volta em circulação, ou mesmo gerar novos”. (JENKINS, 2009, p. 377). É o que os trabalhadores fazem naturalmente, reinventando nas redes sociais digitais suas interações pessoais no mundo do trabalho, em especial no ambiente da comunicação interna, que agora de interno só tem o nome, conforme demonstrado no quarto capítulo.

Neste estudo compreendemos a internet não só como meio de comunicação universal, mas principalmente como um laboratório social natural e as mídias sociais como artefatos culturais (HINE, 2004). E especificamente no caso investigado, a internet funciona como extensão do ambiente da comunicação interna onde as interações digitais imperam. Com base nessa perspectiva, vamos priorizar o uso da terminologia de etnografia virtual ou digital⁴¹ como um dos métodos qualitativos que integra a epistemologia em comunicação no ciberespaço. Segundo discussões sobre métodos de pesquisa para internet, as autoras Suely Fragozo, Raquel Recuero e Adriana Amaral (2011) remetem pioneiramente à importância dos estudos de Christine Hine, para a qual a ideia de artefato cultural traduz a existência de uma multiplicidade de significados e contextos, além da percepção da rede como um elemento criador da cultura de conexão, imbricamento igualmente discutido por Jenkins (2009) e Castells (2015).

Trata-se de uma metodologia utilizada ainda em franco desenvolvimento, como uma adaptação do método etnográfico de base antropológica para os ambientes *on-line*. Para Adriana Amaral, Geórgia Natal e Lucina Viana:

Uma etnografia virtual pode observar com detalhe as formas de experimentação do uso de uma tecnologia, se fortalecendo como método

⁴¹ O termo netnografia tem sido amplamente utilizado pelos pesquisadores da área do marketing e da administração (com autoria da nomenclatura atribuída ao professor canadense Robert Kozinets). Enquanto etnografia virtual é uma nomenclatura mais utilizada pelos pesquisadores da área da antropologia (com autoria atribuída à professora inglesa Christine Hine). A abordagem proposta inicialmente por Hine apresenta, em princípio, maior afinidade com a afiliação teórica escolhida, concordando-se com a autora de que as várias apropriações da internet constituem artefatos culturais significativos.

justamente por sua falta de receita, sendo um artefato e não um método protocolar, é uma metodologia inseparável do contexto onde se desenvolve, sendo considerada adaptativa. (AMARAL et al, 2008, p. 37).

Sobre as possíveis fragilidades que o método acarreta, observamos especial cuidado neste estudo para o que Amaral pondera como uma das questões mais críticas: a postura ética do pesquisador:

Evidentemente que a partir da inserção do pesquisador no campo, mesmo que ele não se identifique e não seja um participante previamente inserido na cultura em questão, há uma transformação no objeto. Além disso, a decisão da permanência ou não em silêncio (Hine, 2005), ou através das práticas de observação à espreita - *lurking* (Orgadi, 2009), precisa ser tomada e refletida, influenciando assim as escolhas, justificativas e direcionamentos éticos que acontecerão ao longo da pesquisa e que terão reflexos em seus resultados. (AMARAL, 2010, p. 131).

Neste estudo de caso, a opção por um acompanhamento sistemático silencioso ocorre basicamente por dois motivos: checagem se a lógica discursiva relatada nas entrevistas se refletia de forma coerente na rede, como uma possível confirmação ou não da satisfação laboral manifesta, e procurar não intervir na realidade encontrada, buscando-se maior isenção na investigação. Contudo, reconhecemos que a própria condução analítica já é uma forma de transformação do objeto pela ótica do pesquisador.

Compreendendo então as mídias sociais como um dos dispositivos interacionais que favorecem um processo comunicativo em tese mais livre e aberto (como discutido no terceiro capítulo), o objetivo nesta etapa é descobrir quais códigos caracterizam as interações no espaço em recorte. Para Braga (2012, p. 32), “os códigos são a produção resultante das interações”. Para Taylor (2000, p.238), o texto é o discurso codificado revelado.

Nesta etapa também aplicamos a análise texto-conversação, por meio de textos ou diálogos especialmente recortados e selecionados por seu significado simbólico para investigação. Essa proposição foi aplicada na observação das interações no Facebook, na já referida página pública encontrada (não oficial da organização), na qual percebemos a participação maciça de profissionais atuantes na produção (alguns dos quais sendo os próprios entrevistados). De acordo com Raquel Recuero (2009) e Howard Rheingold (1993), esse espaço coletivo de

interagentes com algum traço ou objetivo comum pode ser caracterizado como uma comunidade virtual.

Verificamos que a maioria das postagens selecionadas no *corpus* é imagética, com muitas fotos pessoais e/ou de equipes de trabalho (porém sem constar arquivos de vídeo e áudio) e pouquíssimo texto, tanto nos *posts*, quanto nos comentários. A apreciação sistemática foi realizada ao longo de três meses, de junho a agosto de 2017, abrangendo inicialmente 578 *posts*, conforme registrado no quadro 16:

QUADRO 15 – VOLUME DE POSTAGENS POR MÊS NO FACEBOOK

Quantidade de publicações no Facebook		
Junho	Julho	Agosto
182 posts	257 posts	139 posts
Publicados por 72 pessoas	Publicados por 64 pessoas	Publicados por 57 pessoas
Obs: Ao longo do período observado só foi encontrado neste mês um post de um funcionário que começou como terceirizado e depois não foi efetivado, revelando franca insatisfação com a empresa. Em função de não ser empregado da empresa e também não representativo quantitativamente, esse post não foi considerado no <i>corpus</i> .	Obs: Este mês aconteceu a Semana de Prevenção de Acidentes com Máquinas – Sipamaq, o que impulsionou o nível de publicações, principalmente em equipe.	Obs: nada consta

FONTE: dados da pesquisa (2017).

A primeira percepção que aflora da análise dessas postagens na referida página é que os interagentes são majoritariamente profissionais da base produtiva, ou seja, trata-se de um espaço visivelmente ocupado por trabalhadores da linha de produção. O que isto significa? Que a mesma departamentalização típica do mundo organizacional físico ou *off-line* se reflete na rede *on-line* (RECUERO, 2009, 2014). Em outras palavras, as pessoas, mesmo pertencendo a uma mesma organização, tendem a viver em mundos próprios, separadas na maioria das vezes por áreas de atuação ou segmentos sociais. São espécies de bolhas invisíveis, que se tornam facilmente percebidas nas redes sociais da internet. São bolhas dos mais diversos tipos, como áreas de trabalho, posição hierárquica, classe social, escolaridade, religião, idade etc. Tal realidade encontrada justifica a importância das organizações promoverem a integração presencial das pessoas nos mais diversos níveis.

Observamos também destaque para o fato da maioria das postagens remeter claramente à satisfação laboral, bem como a interação com o dispositivo como forma de autoexpressão pessoal ou de orgulho de pertencer a um grupo. Há baixa interação entre os participantes. Isto porque se verifica que o nível de curtidas por *post* não apresenta regularidade e pode ser considerado baixo frente ao número total de curtidas na página no período analisado (com variação mínima de 0 – a absoluta maioria, ao máximo de 328 curtidas – número encontrado em apenas um *post*), sendo igualmente baixo o nível de comentários no período (menos de 50, equivalendo a menos de 10% do número total de *posts* estudados).

Os *posts* apresentados e analisados na sequência fazem parte do que chamamos, com finalidade apenas didática, de corpus secundário, por corresponderem a um olhar de lupa representativo do corpus primário composto pelos 71 *posts*. Ou seja, como critério de objetividade e confiabilidade frente à filtragem da seleção do corpus, conforme recomendado por Bardin (2016), optamos por dar foco e replicar nesta dissertação apenas os *posts* publicados por alguns dos 13 entrevistados que informaram ser interagentes do Facebook. Vale destacar que dentro desse grupo foram encontradas 12 publicações de oito entrevistados.

Ao todo identificamos quatro categorias principais resultantes dos conteúdos expressos por imagens (*selfies* e *emoticons*) e textos, conforme mostra o quadro 17. As categorias foram definidas a posteriori por afinidade temática (BARDIN, 2016). Em alguns casos um *post* pode ser enquadrado em mais de uma categoria.

QUADRO 16 – CATEGORIAS RELACIONADAS À SATISFAÇÃO NO FACEBOOK DOS 12 POSTS DE PROFISSIONAIS DA PRODUÇÃO ENTREVISTADOS E ENCONTRADOS NO RECORTE

Categoria	Definição	Quantidade
Satisfação	Posts que remetem à satisfação, felicidade, alegria, gratidão de trabalhar na empresa.	12
Autoexpressão	Posts que exploram visão pessoal identitária, expressão pessoal, fruição.	4
Orgulho de pertencer	Posts que exprimem orgulho em pertencer a determinado grupo de amigos ou de área/equipe de trabalho, expressão coletiva de colaboração e integração.	6
Inspiracional	Posts com frases motivacionais ou edificantes que traduzem a busca por um propósito maior no trabalho.	2

FONTE: dados da pesquisa (2017).

Em respeito à garantia de confidencialidade e anonimato das fontes, os respectivos nomes da empresa e dos empregados investigados aparecem ocultados na impressão da tela feita diretamente da página da internet (ação *print screen* com aplicação de efeito na imagem), conforme ilustrados nos exemplos a seguir categorizados nos quadros 17 a 20.

QUADRO 17 – POSTS RELACIONADOS À CATEGORIA SATISFAÇÃO

Categoria satisfação – posts relacionados

Aline Dionizian está 😊 se sentindo muito feliz em 📍 WhatsApp! ...

Latin America - João Vitor

1 h · João Vitor, Santa Catarina · 🌐

Aaaah! como eu amooo 💕💕💕



WhatsApp Latin America - João Vitor

João Vitor - Santa Catarina

João Vitor - Santa Catarina

João Vitor - Santa Catarina

Salvar

👍 Curtir 💬 Comentar ➦ Compartilhar

👍 1

Elizandra S. S. S. S. adicionou 2 novas fotos — 📸 sentindo-se abençoada com Liane Siqueira e Flávia Maria Freitas em 📍 WhatsApp! Latin America - João Vitor

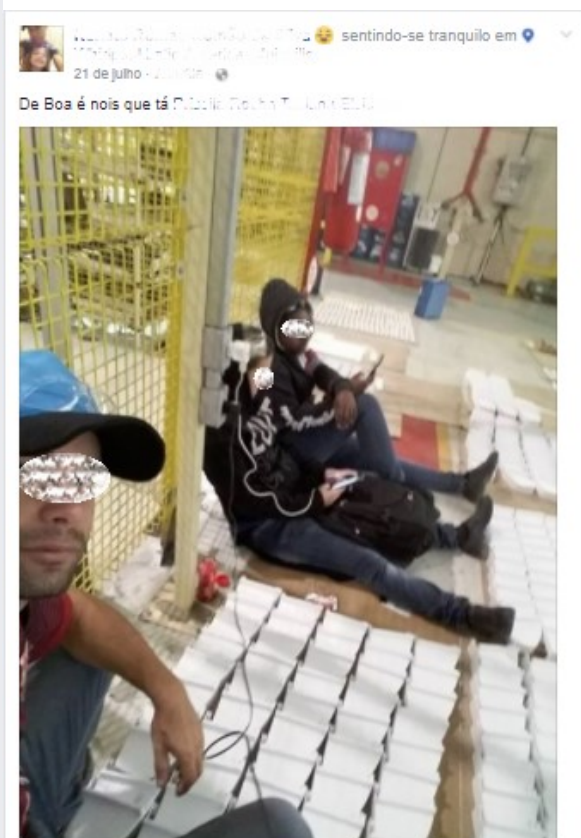
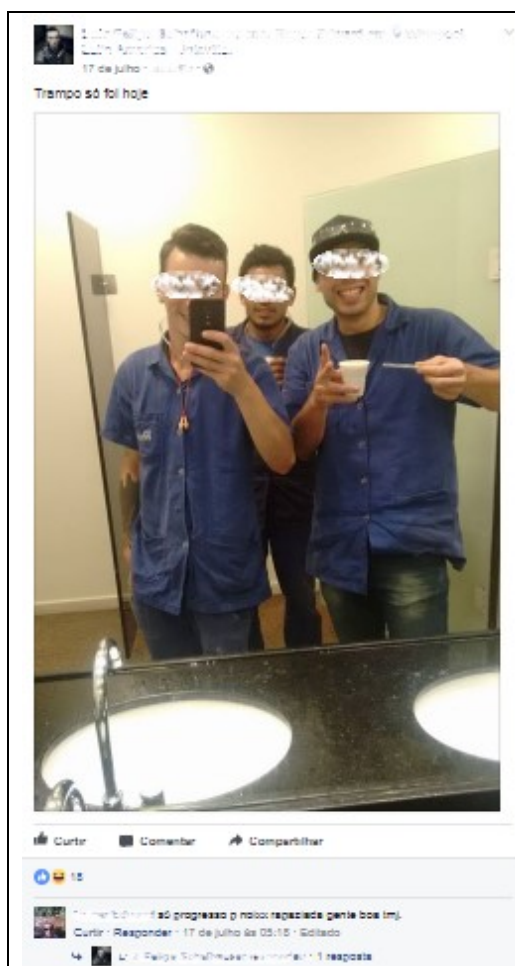
22 de julho às 08:05 · 🌐

Foi bom dividir esses momentos com vocês, todos focados no mesmo objetivo e pela graça de Deus veio nossa conquista! Parabéns grupo, parabéns time. 🙌🙌

#Sipamaq2017 #ConcursodeParódias #Vencedores #GaleraAnimada #OlharAtentoÉProtegerAVida



👍 28 2 comentários



Praticeira da Rosa 😊 sentindo-se motivada em **Vila Rica - RJ**
 28 de junho às 12:50 · **privado** · 🌐



PARA SER BEM SUCEDIDO NO TRABALHO, A PRIMEIRA COISA A FAZER É APAIXONAR-SE POR ELE.
 MARY LAURETTA

16

Christine Fava 😊 sentindo-se muito feliz com **Faniela Fider e outras 2 pessoas** em **Vila Rica - RJ**
 24 de junho às 14:20 · **privado** · 🌐

E o nosso almoço foi assim com as melhores



53

Lucile Miranda 😊 sentindo-se agradecida em **Vila Rica - RJ**
 13 de agosto às 21:25 · **privado** · 🌐

Vamo q vamo trabalha



14

Mary Lauretta 😊 se sentindo agradecida em **Vila Rica - RJ**
 20 de agosto às 09:53 · **privado** · **Black & Creative** · 🌐

... Que bons ventos tragam novos ares. Que a peleja sirva de aprendizado. E que a gente não deixe de ser grato nunca!.

#BomDia
 #Caradeseo
 #HojeéumDia



75

11 comentários

Luciana Antu adicionou 4 novas fotos — com Ruby Wellington e Stephane Endo em 20 de julho · Curitiba, Paraná · [Ver mais fotos](#)

É nós na sipamaq 🤗🤗🤗🤗




[Curtir](#) [Comentar](#) [Compartilhar](#)

41

Ver mais 2 comentários

[Ruby Wellington](#) · 2 · 20 de julho às 18:41
[Curtir](#) · [Responder](#)

[Stephane Endo](#) Em homenagem ao dia do amigo...
[Curtir](#) · [Responder](#) · 3 · 20 de julho às 23:40

Diego Weyand com Jorge Duto e outras 2 pessoas em 5 de agosto às 19:00 · Curitiba

Mais um dia de trampo realizado com sucesso 🤗🤗



[Curtir](#) [Comentar](#) [Compartilhar](#)

106

14 comentários

FONTE: recorte de página no Facebook feito pela autora (2017).

QUADRO 19 – POSTS RELACIONADOS À CATEGORIA ORGULHO DE PERTENCER

Categoria orgulho de pertencer – posts relacionados	
<p>Cyrena Guadalupe adicionou 2 novas fotos — 😊 sentindo-se abençoada com Liliane Siqueira e Florencia Maria Freitas em Vila Rica em 22 de julho às 08:05 - Curitiba - 📍</p> <p>Foi bom dividir esses momentos com vocês, todos focados no mesmo objetivo e pela graça de Deus veio nossa conquista! Parabéns grupo, parabéns time. 🙌🙌 #Sipamaq2017 #ConcursoDeParódias #Vencedores #GaleraAnimada #OlharAtentoÉProtegerAVida</p>  <p>28 2 comentários</p>	<p>Aracelis D. M. de M. adicionou 12 novas fotos — 😊 sentindo-se divertida com Viviane Pereira e outras 6 pessoas em Vila Rica em 23 de junho - Curitiba - 📍</p> <p>E no restaurante teve festa junina sim Estava muito animado com música e ate barraquinha do doce rsrs tudo decorado 🎉🎉🎉🎉🎉🎉</p>  <p>47 8 comentários</p>
<p>Cristine Faria 😊 sentindo-se muito feliz com Faniela Frider e outras 2 pessoas em Vila Rica em 24 de junho às 14:20 - Curitiba - 📍</p> <p>E o nosso almoço foi assim com as melhores</p>  <p>53</p>	<p>Lucas Vitor adicionou 4 novas fotos — com Kelly Vitor, Shirley Rindo em Vila Rica em 20 de julho - Curitiba - 📍</p> <p>É nós na sipamaq 🙌🙌🙌🙌</p>  <p>41</p> <p>Ver mais 2 comentários</p> <p>Willy - Ous Uhull Curtir · Responder 2 · 20 de julho às 18:41</p> <p>Thery W. M. G. M. Em homenagem ao dia do amigo... Curtir · Responder 3 · 20 de julho às 23:40</p>



FONTE: recorte de página no Facebook feito pela autora (2017).

QUADRO 20 – POSTS RELACIONADOS À CATEGORIA INSPIRACIONAL



FONTE: recorte de página no Facebook feito pela autora (2017).

Na sequência, discutimos as principais evidências observadas com base nos 71 *posts* recortados e selecionados como *corpus* primário pela análise pela relevância narrativa (imagética ou e/ou textual). Pretendemos refletir pelo aporte teórico desenvolvido, como os enunciados digitais dos trabalhadores na rede deixam rastros que revelam, no caso, a satisfação laboral registrada de alguma forma pela absoluta maioria e como o simples fato da existência de um espaço em si, livre para publicação, retroalimenta essa percepção de satisfação com “o” e “no” trabalho, além de reforçar o vínculo de pertencimento com os colegas, com as equipes, áreas e por fim com a organização, como base interacional tipicamente observável no âmbito da comunicação interna.

Partimos da premissa de que a práxis comunicacional sempre acaba por desvelar de alguma forma quem somos e como pensamos e que a comunicação interna (formal e informal) configura um dos principais fatores responsáveis pelo engajamento dos funcionários (KUNSCH, 2003; NASSAR, 2003 e SOARES e DEL GÁUDIO, 2017). E como a apreensão da realidade e a ação social são processos que se desenvolvem coletivamente pela comunicação (TAYLOR; VAN EVERY, 2000), especialmente na comunicação interna – lócus deste estudo – as interações podem ser interpretadas como parte importante da cultura organizacional (MARCHIORI, 2011; SOARES e DEL GÁUDIO, 2017).

Para a realização da análise de conteúdo, as categorias temáticas identificadas na sequência basearam-se no princípio de co-orientação da Escola de Montreal. Ou seja, na codificação do texto revelando como os interagentes se influenciam mutuamente em seus enunciados, podendo ser interpretados com a identificação de pontos em comum e distanciamentos que remetem a determinados aspectos simbólicos e subsimbólicos da cultura organizacional perceptíveis pela análise texto-conversa⁴².

Como orientam Taylor (2000) e Casali (2007), ao procurar entender como as organizações emergem da comunicação, é importante encontrar o texto⁴³ mais essencial e representativo da realidade encontrada. Conforme articulação teórica já desenvolvida (p. 39), os autores recomendam que se preste atenção aos extratos de

⁴² A análise texto-conversa⁴² é um dos princípios metodológicos da Escola de Montreal aplicados neste estudo.

⁴³ Texto para a Escola de Montreal é o sentido revelado como base para as interpretações de significado das interações comunicacionais que emergem e constituem as organizações.

linguagem dominantes, coerentes e compreensíveis pra a sustentação do empreendimento investigativo com base científica, argumento igualmente defendido por Bardin (2016) para assegurar possibilidade de réplica analítica do procedimento.

Por esta razão, e também tendo como base o contexto apreendido pelas entrevistas com os profissionais da base, foram desconsiderados os *posts* de *check-in* e de saudações triviais, como “bom dia, boa tarde, boa noite, bora trabalhar, bora mais um dia, partiu, partiu mais um dia de luta, obrigada Senhor por mais um dia que se inicia, chega por hoje” etc. que constituem a maioria quantitativamente, correspondendo a aproximadamente 380 posts ou cerca de 60% do total de publicações na referida comunidade virtual no período investigado.

A decisão de não levar em consideração esses *posts* parte de um critério essencial para análise etnográfica na internet. Segundo vários autores (Recuero, 2009; Primo, 2007; Hine, 2004; Rheingold, 1993) no empreendimento analítico é preciso entender em qual contexto sociocultural as interações digitais estão inseridas. Isto porque a produção de sentido que a palavra carrega virtualmente não pode ser compreendida isoladamente; está sempre ligada a uma visão de mundo do interagente, a uma atitude, a um comportamento. Igualmente, na perspectiva do interacionismo, o contexto é sempre um condicionante determinante nas relações sociais. Luís Martino (2007, p. 61) resume essa premissa: “O sentido de uma palavra não é construído levando-se em conta sua representação, mas de acordo com sua representação contextual”.

E assim, dentro do percurso metodológico desenvolvido, as entrevistas realizadas anteriormente à etnografia virtual serviram justamente para facilitar a leitura *a posteriori* na internet, de forma mais precisa possível, considerando-se o contexto cultural do grupo investigado. Como resultado desse processo, não se aplica percepção de ironia, deboche ou insatisfação nas postagens analisadas, como uma visada superficial de início possa eventualmente indicar, dependendo do ponto de vista do observador. Pelo contrário, revendo as transcrições das entrevistas gravadas, percebemos que são atos da fala comuns do dia a dia, para abrir ou fechar uma interação no dispositivo.

Tal inferência é corroborada por Oliveira e Lima (2013, p. 213): “As formas de interação não são aleatórias, mas influenciadas pelo contexto, que as determina socialmente e influencia no posicionamento”. E ainda, integrando o contexto, a interpretação dos achados digitais também passa pelos seguintes aspectos que se

evidenciaram nas conversas: um alto grau de religiosidade que as pessoas fazem questão de expressar e satisfação por ter um trabalho com uma boa condição, na visão dos investigados, o que para eles é diferencial em tempos de crise. Seguindo a mesma linha de raciocínio, as expressões “chega por hoje e ufa!” podem revelar cansaço, o que também faz parte eventualmente do ambiente e da rotina laboral, mas que não necessariamente denotam insatisfação com o trabalho.

Já no tipo de *post* característico de *check-in* (fulano de tal está em tal lugar) foram selecionadas para integrar o *corpus* apenas aquelas postagens que declaram objetivamente um sentido mais completo. A decisão foi baseada em Bardin (2016), que orienta buscar na seleção elementos confirmadores para análise com menor grau de dubiedade possível. Assim, foram consideradas também somente as interações em que aparecem sinalizações de *emoticons*⁴⁴, indicando claramente sentimento de satisfação ou ainda seguidas de descrições como “sentindo-se feliz ou agradecido ou abençoado”. Vale destacar que no recorte do *corpus* secundário – que tem como principal critério de seleção as postagens encontradas feitas pelos próprios sujeitos entrevistados – não apareceram *emoticons* indicando irritação, raiva, ironia ou algum outro sentimento negativo claramente expresso, o que revela coerência com os depoimentos.

Portanto, as categorias temáticas criadas a partir do aporte teórico exposto de expressão simbólica emergente constituindo a organização, se mostraram proeminentes nas narrativas tanto imagéticas quanto textuais. Essas variáveis encontradas não foram operacionalmente definidas antes da observação. Elas surgiram espontaneamente a partir da observação sistemática e leitura flutuante, como uma das possibilidades de técnica analítica explanada por Laurence Bardin e foram codificadas em quatro categorias após análise dos *posts*. Assim a primeira medida foi empreender a classificação de acordo com o conteúdo expresso pelo conjunto de imagens e textos, buscando-se encontrar padrões nessa comunidade virtual (RECUERO, 2009; RHEINGOLD, 1993).

Outra validade da etapa anterior de entrevistas, que ajudou a compreender de alguma forma o ponto de vista dos interagentes na disputa de sentidos encontrada na internet, é que tal procedimento contribuiu para atentarmos a um alerta de Howard Rheingold (1993, p. 98), um dos teóricos pioneiros nos estudos de

⁴⁴ Redução contracional inglesa que unifica as palavras emoção e ícone, como símbolo visual.

comunidades virtuais: “Você tem que ser cuidadoso para não confundir ferramenta com a tarefa e pensar que apenas palavras escritas numa tela sejam a mesma coisa que a comunidade real” (tradução nossa)⁴⁵. Nessa linha de raciocínio, as pessoas podem se expressar de determinada forma na rede social, mas o que cada uma delas carrega internamente é um mundo à parte, desconhecido para o pesquisador que se utiliza para fins de observação científica apenas do que é tangível, ou seja, do indício encontrado (BARDIN, 2016). Nesse sentido, a conversa prévia com os sujeitos fornece pistas compreensivas mais claras, mas certamente também não se pode deixar de considerar possibilidades cognitivas ocultas ao olhar externo. Tal fato é sempre uma camisa de força das pesquisas etnográficas em ciências sociais (CITELLI et al, 2014).

Rheingold também destaca o benefício potencial de bem-estar psicológico, para a sociedade em geral, de se pertencer a uma comunidade virtual. É um dos fatores que faz com que as interações nessas comunidades sigam uma mesma tendência de conteúdo, conforme também observado neste estudo, quando, na análise mais à frente, articulamos algumas ausências com a teoria da Espiral do Silêncio⁴⁶. Tudo indica que o comportamento das pessoas nas redes sociais é parecido com as interações em outros espaços, na medida em que a opinião expressa por uma maioria exerce uma pressão tácita para que o indivíduo busque conformidade.

Cada *post* foi categorizado nos quadros apresentados na sequência também buscando-se cruzar as características simbólicas interpretadas na sua diversidade de disputa de sentido, a partir da análise baseada no princípio de relevância do texto-conversão. Voltamos a lembrar que texto para Taylor é o que se revela de forma compreensível na negociação mínima, representada pelo esquema A/B/X. Neste estudo, A/B/X é a representação da interação/conversação do profissional (A) no determinado espaço (B), correspondendo ao Facebook, que resulta num sentido comum (X).

⁴⁵ *You have to be careful to not mistake the tool for the task and think that just writing words on a screen is the same thing as real community.*

⁴⁶ A teoria da Espiral do Silêncio foi formulada originalmente pela cientista política alemã Elisabeth Neumann, pesquisadora que centrou seus estudos em mídias, principalmente TV, nos anos 1970. Apesar da distância temporal, suas ideias podem ser aplicadas para compreender também o comportamento atual dos interagentes nas redes sociais. A base de sua teoria é que as minorias que não concordam com a opinião expressa pela maioria, acabam por não manifestar sua própria opinião por receio de rejeição social. Assim sendo, as minorias divergentes optam pelo silêncio.

Ainda, dada a subjetividade de qualquer fenômeno comunicacional, consideramos que uma mesma postagem possa ser classificada em mais de uma categoria. Em função dessa polissemia natural, optamos pela inclusão dos *posts* com leitura ambígua em mais de uma: aquelas cujos apelos temáticos ficaram mais evidenciados. Verificamos também a variação de postagens por gênero, sendo identificado um predomínio não acentuado de postagens femininas: 63%, correspondendo a 45 *posts* de um total de 71. A seguir, o quadro 21 apresenta a métrica puramente quantitativa do corpus, já o quadro 22 detalha o corpus numericamente e o quadro 23 as categorias temáticas encontradas.

QUADRO 21 – MÉTRICA QUANTITATIVA DO *CORPUS*

Relação de posts descartados e considerados para análise de conteúdo			
Total de posts observados	Total de posts descartados	Total de posts analisados CORPUS PRIMÁRIO	Total de posts analisados, integrando o recorte com foco nos entrevistados CORPUS SECUNDÁRIO
578	380	71	12
100% do <i>corpus</i>	66% do <i>corpus</i>	12% do <i>corpus</i>	17% do <i>corpus</i> primário

FONTE: dados da pesquisa (2017).

QUADRO 22 – CATEGORIAS RELACIONADAS À SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO LABORAL NO FACEBOOK

Expressões observadas nos 71 posts analisados			
Aspectos possíveis de serem relacionados à satisfação			Aspectos possíveis de serem relacionados à insatisfação
Expressão pessoal - fruição	Expressão coletiva - colaboração e integração	Motivação inspiracional	Cansaço ou frustração
44 posts	38 posts	19 posts	4 posts
62%	53,5%	27%	5,6%

FONTE: dados da pesquisa (2017).

Baseamos a elaboração da métrica quantitativa do corpus, bem como das categorias estabelecidas para a análise de conteúdo do Facebook, na recomendação de Raquel Recuero (2009) sobre a importância de identificar padrões no ciberespaço e teorizar sobre os mesmos: “Estudar redes sociais, portanto, é estudar os padrões de conexões expressos no ciberespaço. É explorar uma

metáfora estrutural para compreender elementos dinâmicos e de composição dos grupos sociais” (RECUERO, 2009, p. 21-22). Além de buscar o que há em comum, procuramos atentar também para as diferenças e ausências do que foi observado, como orienta Bardin (2016). No geral, vários aspectos chamam a atenção e inspiram as reflexões a seguir.

Começamos destacando que é perceptível o traço proeminente da interação com o dispositivo como espaço. E não na interação entre os autores dos *posts* em si, o que caracterizaria um processo dialógico social (RECUERO, 2009; PRIMO, 2008). Tal inferência decorre do fato da comunicação entre as pessoas não ter ficado suficientemente evidenciada na comunidade virtual em tela. Isso porque o nível de curtidas, compartilhamentos e comentários nos *posts* é considerado pequeno frente aos números totais da página (aproximadamente 15 mil visualizações e mais de 1.300 curtidas), conforme será refletido a partir do quadro 23 a seguir e mais à frente nas considerações.

Assim, os dados indicam que os interagentes da comunidade virtual em recorte ainda estão no primeiro estágio interacional, configurando a apropriação individual do próprio dispositivo, o que Alex Primo (2007) qualifica como interação reativa. As postagens em geral remetem a poucas interações mútuas e parecem refletir o senso de comunidade, espelhando claramente a relação laboral *off-line*, o que Recuero (2009) atribui à formação de laços associativos, tipicamente encontrados nas redes sociais digitais, conforme o quadro 23.

QUADRO 23 – TIPOS DE LAÇO E TIPOS DE INTERAÇÃO

Tipo de laço	Tipo de interação	Exemplo
Associativo	Reativa	Curtidas de posts dos colegas de trabalho. Postagens com narrativas de si próprio ou do grupo a que pertence – <i>selfies</i> na maioria dos casos.
Dialógico	Mútua	Compartilhamentos e comentários sobre as postagens dos colegas.

FONTE: RECUERO (2009), adaptado pela autora a partir dos dados da pesquisa no Facebook (2017).

Para a autora, as comunidades associativas são baseadas na identificação dos atores com um elemento comum, como um objeto, lugar ou ideia que formam o vínculo construído. “Elas possuem uma estrutura bastante diversificada, com poucas

conexões, atores mais isolados. [...] A interação mútua pode aparecer, mas predomina a reativa. A dinâmica mais comum é de agregação, cooperação e pouco desgaste” (RECUERO, 2009, p. 162). Tais características coincidem com o objeto em estudo, com destaque para o vínculo de pertencimento que não precisa de interações mútuas para ser mantido. Interessante observar que, dentro das características mais encontradas nas comunidades associativas, dependendo do contexto em que as interações ocorrem, o sinal de “curtir” tem uma conotação dialógica de concordância, de validação do conteúdo. Mas Recuero (2014) alerta que a curtida nesse tipo de comunidade virtual pode ser apenas um indício de apropriação no sentido de tomar parte, como um investimento mínimo relacional, que não chega a estabelecer um diálogo se não tiver avanço em algum tipo de ação. Por analisar dentro dessa ótica, no quadro anterior as poucas curtidas foram classificadas como interações reativas.

Outra questão se baseia no fato de só constarem quatro manifestações sobre cansaço ou ritmo de trabalho exaustivo em 71 registros. Mas, como pesquisa qualitativa, os distanciamentos revelados em abordagem minoritária não podem ser desconsiderados no resultado da pesquisa. *Posts* como esse são raros, mas constam na página. Uma hipótese é que talvez as pessoas em geral não se sintam à vontade para publicações desanimadoras, pois visivelmente a tendência geral é de *posts* de incentivo como “força, bora e vamo que vamo” ou ainda de conquistas e superações, momentos alegres e comemorações.

No caso é possível refletir sobre este resultado com apoio da Teoria da Espiral do Silêncio⁴⁷, ou seja, quem está infeliz, insatisfeito ou frustrado, no geral prefere não se expor por perceber-se como parte de uma minoria (RECUERO, 2014). Apesar dessa teoria ter sido desenvolvida há cerca de cinco décadas, não perdeu sua validade e da mesma forma se aplica atualmente nas redes sociais digitais que amplificam a relevância da opinião alheia. E o fato da maioria se expressar de determinada forma pode influenciar num silenciamento discordante.

De forma analítica complementar, aqui vale refletir sobre o achado também pelo efeito da interdependência mútua apontado por França (2007), no qual a individuação vai sendo regulada reflexivamente pela construção coletiva do sentido predominante, fazendo com que algum teor de insatisfação fique oculto ou não

⁴⁷ Teoria já descrita na página 121.

claramente exposto. A observação desse fenômeno é um exemplo empírico significativo do que França atribui como instância reflexiva e mediadora da relação naturalmente estabelecida entre o *self* e a sociedade, num processo simultâneo de individualização e interiorização de normas e expectativas sociais.

Importante reconhecer também, na mesma lógica da espiral do silêncio, que apesar de conflito e competição serem aspectos tão naturais das relações humanas e que costumam constar fortemente nas redes sociais, eles não apareceram no dispositivo, pelo menos no período recortado e nas interações avaliadas. Acreditamos que este fenômeno de expressão com foco em abordagens mais positivas se dá por conta da importância sobrepujante da colaboração como valor intrínseco de qualquer grupo de trabalho (Soares e Gáudio, 2017) e também pelo fato das pessoas em geral evitarem expor conflitos num espaço que predomina o contrário.

De acordo com Recuero, o senso de cooperação é um importante aglutinador social, muitas vezes sobrepujando a existência de conflitos:

O primeiro elemento dinâmico que é trazido para o estudo das redes sociais é o aparecimento da cooperação, da competição e do conflito como processos sociais que influenciam a rede. [...] A cooperação é o processo formador das estruturas sociais. Sem cooperação, no sentido de um agir organizado, não há sociedade. A cooperação pode ser gerada pelos interesses, pelo capital social e pelas finalidades do grupo. [...] Não se pode deduzir que não exista conflito em uma comunidade virtual. No entanto, é preciso que se compreenda que, para que a própria estrutura da comunidade exista, a maioria das interações precisa ser cooperativa. (RECUERO, 2009, p. 81-82).

Uma análise possível é que pelo fato dos enunciados remeterem a uma percepção de satisfação com o trabalho praticamente uníssona, torna-se necessário relativizar esse achado, já que o controle social muitas vezes está presente de forma sutil na mente do indivíduo, resultante de uma cultura organizacional hegemônica que as instituições sempre buscam desenvolver.⁴⁸ Afinal, uma forte cultura calcada

⁴⁸ Entendemos que as instâncias de controle e o poder são intrínsecas a qualquer organização como microcosmo da sociedade. É preciso reconhecer que essas duas dimensões resultam frequentemente em conflito, formando uma tensão social permanente, não sendo, entretanto, foco do objeto em estudo aprofundar o debate, já que não há evidências manifestas de relações conflituosas no estudo de caso em questão. As narrativas nas redes sociais muitas vezes são linguagens cifradas, sendo possível ao pesquisador compreender até certo ponto. Por outro lado, não escapamos à observação e análise, acionando a teoria da Espiral do Silêncio para explicar as ausências percebidas.

no orgulho de pertencer é importante para qualquer organização porque é um dos pilares que dá fôlego para a motivação das pessoas. Muitas empresas lutam por esse reconhecimento interno, mas poucas conseguem manter em longo prazo. Isto faz ainda mais sentido se for considerado que – de acordo com depoimento da analista de comunicação – a referida empresa busca historicamente, como uma das suas principais políticas internas, engajar os empregados no senso de orgulho de pertencimento, promovendo como reforço inúmeros eventos de pequenas a grandes conquistas internas no dia a dia, os quais de fato aparecem no recorte pesquisado no Facebook. Essa percepção hegemônica pode ser compreendida como resultado de um entendimento compartilhado, construído socialmente. Segundo Ivone Oliveira (2008, p. 103), para o Interacionismo Simbólico esta é a grande chave da explicação da ação coletiva: “O indivíduo, porque interage e conseqüentemente constrói significados, cria certas expectativas em relação aos semelhantes, fato que resulta em relativa reciprocidade de atuações”.

E ainda uma outra medida analítica pode ser verificada no quadro 24 (apresentado na próxima página), com relação ao nível de interação dos *posts*, observando-se a métrica de número de curtidas e a presença/ausência de comentários. O número médio de curtidas dos *posts* em recorte é baixo, ficando no patamar de menos de uma dezena, em média, mas alguns poucos chegam a alcançar centenas de curtidas, sendo que apenas um bateu o recorde de 328. Já o número de compartilhamentos é praticamente nulo.

Dessa forma, os dados revelam que, pelo baixo número de interações comentadas no geral, a maioria aparenta interagir na rede como fruto do laço associativo e modo de autoexpressão, utilizando o Facebook como metáfora de diário, sem expectativa de resposta, sem aplauso ou *feedback*, confirmando o relato de apropriação identitária por parte de alguns entrevistados. Curioso também observar que a circularidade informacional não favorece o dialogismo. Tal ocorrência corrobora uma tendência identificada na internet das pessoas utilizarem a rede para “ampliar a autoexpressão ou falar para si próprios” (CASTELLS, 2015, p. 113).

QUADRO 24 – NÍVEL DE INTERAÇÃO

Nível interacional		
Número de posts com menos de 50 curtidas	Número de posts com mais de 50 curtidas	Número de posts com comentários
48	18	12
68%	25%	17%

FONTE: dados da pesquisa (2017).

Os dados indicam ainda que as postagens se repetem nas temáticas quando observadas superficialmente ao longo do ano, mas estudadas sistematicamente durante três meses. A ocorrência demonstra que o Facebook é mais usado pelos trabalhadores da base da empresa como espaço de autoexpressão (expressão identitária), fruição (prazer e relaxamento; curtidão com colegas e família), motivação (reflexão com frases edificantes inspiradoras) e integração (notadamente marcada pelo orgulho de pertencer ao grupo de trabalho – expressão identitária coletiva). Especificamente sobre a evidência de autoexpressão, Recuero confirma que quando se trabalha com redes sociais na internet os atores se constituem de maneira diferenciada, mormente explorando seu alter ego no ciberespaço. “Trabalha-se com representações [...] são lugares de fala construídos pelos atores de forma a expressar elementos de sua personalidade ou individualidade [...] uma expressão do self” (RECUERO, 2009, p. 25-26). No caso em estudo, fica claro que os posts motivacionais traduzem uma busca de sentido e propósito maior para o trabalho, inspirando o labor pelo o exercício de fazer com paixão e gratidão.

Ao se problematizar o objeto na perspectiva proposta pela Escola de Montreal, conforme já exposto, desponta como principal elemento um valor frequentemente encontrado nesta pesquisa: o orgulho de pertencer como um dos pilares culturais revelando a organização pela ótica dos profissionais da base. Esta inferência é resultante tanto dos depoimentos nas entrevistas, quanto das postagens selecionadas para avaliação.

Observamos que este é um forte traço da cultura organizacional na companhia em análise, revelada em vários enunciados. “A comunicação pode ser compreendida como uma manifestação e uma elaboração da cultura, assim como a cultura pode ser analisada como uma prática comunicativa” (CASALI, 2008, apud

STOHL, 2001). Essa perspectiva de compreender a lógica relacional pela cultura da empresa e vice-versa também é defendida por João Curvello:

Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais. (CURVELLO, 2012. p. 14).

Contudo, Adriana Amaral (2010) alerta que em suas conclusões o pesquisador deve permanecer consciente de que está observando um recorte comunicacional das atividades de uma comunidade *on-line*, e não a comunidade em si, composta por outros desdobramentos comportamentais além da comunicação (gestual, apropriações físicas etc.), sendo esse um dos principais diferenciais e limitações entre o processo etnográfico *off-line* e o *on-line*. Nesse sentido, buscamos seguir as recomendações de Hine (2004), Suely Fragoso, Raquel Recuero e Adriana Amaral (2011), quanto à observância de considerar o relato etnográfico como fruto de textualidades múltiplas, sendo as inferências apresentadas aqui resultado de um olhar para o problema proposto.

Encerra-se este capítulo retomando o fio condutor inicial do Interacionismo Simbólico para fechar a análise à luz dessa perspectiva, de volta ao começo. Com os resultados apresentados é possível afirmar que verificamos empiricamente a validade de alguns eixos dessa clássica teoria. A principal é que a ação individual constitui uma construção social própria na qual o indivíduo reage a situações de acordo com a sua percepção – o que supera a visão tradicional de operários como mera massa de manobra acrítica, principalmente na contemporaneidade em que impera o protagonismo em mídias sociais. Concordamos com Ivone de Lourdes Oliveira e Terezinha Alencar:

Nossa análise refuta a tese de empregados passivos [...] entendendo-os como interlocutores do processo. As práticas cotidianas dos empregados são decorrentes de representações elaboradas, que estão incrustadas na história de cada um e influenciam na forma de receber e apreender a dinâmica interna das organizações. (OLIVEIRA e ALENCAR, 2013. p. 215).

Neste trabalho reconhecemos a organização como um sistema vivo (MORIN, 2011). E como vida em mutação, “sobrevive em virtude do embate entre ordem,

desordem, contentamento, descontentamento, aceitação, não aceitação, que conformam o espaço interno” (OLIVEIRA e ALENCAR, 2013, p. 215). Nessa perspectiva dinâmica, o conflito faz parte das relações organizacionais, existindo uma tensão natural muitas vezes marcada por interesses divergentes. Mas também há espaço para algum nível de satisfação, o que não pode ser desprezado, conforme encontrado claramente neste estudo. Acreditamos que as organizações vivam nesse equilíbrio tênue e aquelas que sobrevivem certamente são as que passam a maior parte do tempo com as pessoas interagindo e expressando algum grau de satisfação laboral que sobrepuja à insatisfação.

Outra questão que se destaca na pesquisa remete à importância da ação coletiva como resultado de ações individuais alinhadas ao mesmo propósito – o que denota a influência do senso de pertencimento explícito para a percepção de satisfação no trabalho. E, finalmente, que os indivíduos não abrem mão de demonstrar suas personas, em forma de *self* (idealizadas ou não, teatralizadas ou não) – agora, mais do que nunca, alavancadas pelas mídias sociais (RECUERO, 2009).

7 CONSIDERAÇÕES

“Estou interessado em entender o que ocorre nas interações que a sociedade e seus participantes produzem e nas quais se engajam. Esse é um objetivo de conhecimento. Mas não penso em conhecimento como algo contemplativo, e sim como alguma coisa que pode ser usada para nosso bem-estar e agir na sociedade, em busca de melhor entendimento entre os humanos”. (BRAGA, 2012, p. 38).

O desafio desta investigação foi estudar as interações dos profissionais da base produtiva nas mídias sociais no contexto da comunicação interna informal e sua correlação com a satisfação laboral. A apropriação dos novos meios digitais de comunicação de forma autônoma pelos empregados da base em geral revela uma práxis recente, substancialmente observável a partir do *boom* de aplicativos para redes sociais acessadas em dispositivos móveis. No campo da comunicação organizacional, tal fenômeno representa grandes oportunidades e imensos desafios, o que traz relevância aos crescentes estudos na área.

Anne Gregory (2017) discute a onda contemporânea global de revisão da comunicação interna como um rompante perturbador para as organizações frente às mídias sociais digitais:

Organizações que se comportam mal por dentro podem ser rápida e visceralmente expostas a um grande número de influenciadores externos, graças às mídias sociais. Organizações que contam histórias diferentes para dentro e para fora também enfrentam todo tipo de desafios.⁴⁹ (GREGORY, 2017, p. 13). (tradução nossa).

Compartilhando a visão de Gregory, a partir da problematização proposta, neste trabalho procuramos compreender a comunicação explorando-se suas três dimensões básicas, conforme aponta Fábria Lima (2008): a interacional (a relação dos interlocutores), a simbólica (as práticas discursivas e a produção de sentido) e a contextual (situação sociocultural). Juntas, essas três vertentes integram a perspectiva relacional (França, 2007) que enxerga os interlocutores e, no caso, os interagentes, como “sujeitos que modificam e são modificados pelos processos” (OLIVEIRA e ALENCAR, 2013).

⁴⁹ *Organisations behaving badly on the inside can be readily exposed to large numbers of people and influencers on the outside. [...] An organisation with two stories that don't match lays itself open to all kinds of challenges.*

A pesquisa articulou as matrizes do Interacionismo Simbólico e da Escola de Montreal para demonstrar no caso em estudo em que medida a comunicação interna informal nas mídias sociais revelam a satisfação no trabalho. Satisfação que, por sua vez, é um valor considerado essencial para os profissionais entrevistados, os quais representam uma faceta significativa das gerações atuais, mais atentas a descobrir propósito e felicidade no trabalho. São trabalhadores em geral também mais dispostos a dar visibilidade à sua experiência laboral na rede como parte da vida cotidiana narrada intensamente na internet, espaço em que cada vez mais os empregados se apropriam como forma de interação na comunicação interna.

Isso implica dizer que se a gestão da comunicação interna organizacional estiver atenta e se dispor a acompanhar as interações informais nas redes sociais, de forma livre sem interferência, poderá ter um claro indicativo espontâneo da percepção do seu público interno sobre vários aspectos da realidade percebida sobre a empresa, podendo complementar de modo rico e significativo as tradicionais pesquisas de clima. Entendemos que ao ignorar a comunicação interna informal que ocorre nas mídias sociais, a organização acaba por perder a oportunidade de conhecer as subjetividades espontâneas de seus empregados.

Dada a característica dialética do campo científico da comunicação, as contribuições do Interacionismo Simbólico e da Escola de Montreal se imbricam em relevância ao reconhecer que o texto como produção de sentido comum é construído socialmente e transformado o tempo todo, fazendo dessa dinâmica a base constitutiva das organizações e, por conseguinte, base significativa da sociedade. Daí sua complexidade em uma realidade que se apresenta cada vez mais dispersa e fluida provocada pelo incremento das relações virtuais. Tal perspectiva é o que inspirou neste trabalho a observação das interações no espaço da comunicação interna informal pelas redes sociais, pela ótica da satisfação ou insatisfação a ser encontrada, sendo que a primeira aflorou nitidamente das interações digitais cotidianas dos trabalhadores no período em recorte do caso estudado.

A análise de conteúdo realizada com metodologia híbrida (quanti/quali) recomendável por Bardin (2016) permitiu ter mais subsídios para a interpretação dos achados, partindo de dados quantitativos para suportar a discussão qualitativa. Como destacam Taylor e Every (2000, p. 104), “o esforço do pesquisador é atuar como intérprete de uma interpretação já dada pelos investigados”, o que

complexifica o evento, exigindo um fazer empático. E, para os autores, a comunicação é um evento de grande importância reveladora (IBID, p. 72). Assim, é possível afirmar que os relatos obtidos corroboram a premissa da Escola de Montreal de que a comunicação não é incidental. Empresas são feitas de pessoas e pessoas produzem sentido por meio de suas interações. Portanto, a descoberta da organização se revela pelas narrativas, tanto nas entrevistas, quanto nas postagens do Facebook.

E aplicando-se a adaptação do quadro elaborado por Bueno, Alves e Ferreira (2017) a partir do modelo de Silverstone (2009) sobre os princípios metodológicos para estudo do Interacionismo Simbólico no ciberespaço, as reflexões desenvolvidas integraram uma chave de análise baseada em quatro grandes eixos: relacionar símbolo e interação; tomar o ponto de vista do ator; estudar o caráter situacional da interação; e generalizar da descrição para a teoria.

Com relação à etnografia na comunidade analisada na mídia social encontrou-se uma polifonia de vozes, como era de se esperar, porém sem uma perceptível interação comunicacional na rede entre os interagentes. A observação da comunidade encontrada no Facebook permite confirmar uma característica central da sociedade midiaticizada, agora mais do que nunca banalizada pela cultura da conexão, que é a espetacularização do eu simbólico (Debord, 1997; Castells, 2015; Jenkins, 2014), na medida em que as pessoas criam personas virtuais na rede. A força dessa tendência se reflete neste estudo pelo fato da maioria das postagens serem fotos individuais ou coletivas que expressam a versão identitária desejada. Numa espécie de diário virtual, mais parece valer a marcação de presença no dispositivo do que a interação com os colegas. A inferência se baseia também na observação do baixo número de curtidas e compartilhamentos na página coletiva em recorte que aponta para um tipo de laço social associativo reativo no dispositivo, de acordo com a proposta de observação das interações em comunidades virtuais no ciberespaço proposta por Primo (2008) e Recuero (2009).

Outro importante aspecto a ser reforçado nas conclusões, é o fato de que a comunidade virtual encontrada no Facebook, criada de forma independente pelos empregados, reproduz uma espécie de bolha que também existe no mundo físico ou *off-line*. Ou seja, a mesma departamentalização tipicamente encontrada nas organizações em geral também é espelhada na rede. Percebemos claramente que os empregados que se apropriam desse espaço são os da base produtiva da

pirâmide organizacional, não havendo a participação de gestores ou de trabalhadores administrativos em geral.

A partir das evidências encontradas especificamente na rede social em questão, podemos inferir que há coerência entre o discurso e a prática, já que as percepções verificadas nas narrativas dos depoentes também correspondem às postagens encontradas no *corpus*. Os *posts* avaliados acabam indicando uma visível relação entre as interações digitais e a satisfação no trabalho, corroborando o que foi apreendido nas entrevistas, sob pelo menos alguns aspectos percebidos explorados a seguir.

O aspecto colaborativo se destaca. O fato de repercutir os bons resultados obtidos com a colaboração coletiva ou mesmo de aparecer como colegas unidos gera mais satisfação pessoal no sentido de pertencimento grupal. Oliveira (2008, p. 104) explica a importância do pertencimento: “O processo de inserção é o que permite que as pessoas se posicionem no mundo. Assim, acabam por indicar às demais como fazê-lo”.

A autoexpressão é outro aspecto que desponta. Estudos que integram psicologia organizacional com comunicação demonstram que os empregados têm três necessidades básicas: afiliação, autoestima e identificação (SOARES e GÁUDIO, 2017, APUD VAN RIEL, 2012 e PRATT, 1998). E na amostra investigada, o alter ego (o outro eu) dos entrevistados na rede valida a assertiva: o fato de poder criar uma *persona* virtual que luta, não desiste, que é grata pelo que tem, dá força para seguir em frente. As imagens e frases edificantes encontradas denotam que há uma busca por significado e propósito no trabalho para além da tarefa.

Ainda a apropriação por parte dos trabalhadores das mídias sociais pelo viés colaborativo pode revelar o seguinte paradoxo, destacado principalmente nas entrevistas, nas quais surgiram questionamentos dos próprios sujeitos investigados. Mesmo no espaço laboral fabril onde o acelerado ritmo de produção e a diretriz de prevenção de acidentes levam a se evitar o uso do celular⁵⁰, a comunicação interna informal revela que as mídias sociais, quando utilizadas adequadamente, estão

⁵⁰ O uso do celular em áreas de periculosidade ou de maquinário é proibido pela recomendação vigente de boas práticas em segurança do trabalho. Segundo estatísticas do Ministério do Trabalho, a dispersão causada pelo uso indevido de celular durante a operação de equipamentos é um dos principais fatores geradores de riscos de acidente. Fontes: <<https://zonaderisco.blogspot.com.br/2010/09/acidente-de-trabalho-causado-por.html>> e <<http://trabalho.gov.br/seguranca-e-saude-no-trabalho/2015-09-14-19-20-50>>.

ajudando a alavancar a cultura colaborativa voltada para a solução de problemas do processo fabril em tempo recorde. Assim sendo, é preciso reconhecer que essa práxis acaba beneficiando diretamente a própria organização no alcance de suas metas de produtividade e lucratividade. E essa mudança no processo comunicacional interno não depende de aprovação da gestão; ocorre à revelia, de forma natural entre pares e entre líderes e liderados.

Em meio a essa tendência mais autônoma e protagonista, reconhece-se que os interlocutores da base fabril, comumente denominados como operários, não podem ser considerados de maneira uniforme e passiva (como eram vistos na ultrapassada perspectiva da comunicação interna unidirecional), pois têm se revelado agentes com participação igualmente ativa nas redes sociais, buscando expressar suas singularidades e muitas vezes cumprindo o importante papel de validação ou questionamento da cultura e das práticas organizacionais. Diversos estudos recentes questionam a atribuída passividade por parte dos públicos internos (SOARES e DEL GÁUDIO, 2017; TERRA, 2015; OLIVEIRA e ALENCAR, 2013; NASSAR, 2003). Também contribuindo para explicar essa nova visada, Castells (2015, p. 39) afirma que o uso indiscriminado da internet é “particularmente positivo para pessoas de baixa renda e de poucas qualificações porque aumentam a sociabilidade e o empoderamento, dois fatores críticos que induzem à satisfação”.

Especificamente sobre a questão de acesso à internet por dispositivos móveis próprios de forma independente de autorização, os resultados do presente estudo alertam para a necessidade da empresa rever uma questão que alguns entrevistados levantaram (três pessoas): o questionamento de terem que arcar com o custo do serviço de internet sem fio para utilização no ambiente industrial com finalidade de resolver problemas ligados ao trabalho em boa parte do tempo. Tal aspecto pode denotar alguma forma de insatisfação, pois nos relatos das entrevistas essa questão aparece como uma sugestão de melhoria da condição de trabalho, em resposta à última questão aberta das entrevistas semiestruturadas⁵¹. Por outro lado, vários entrevistados (nove pessoas) se manifestam contrários ou indecisos quanto à ideia da empresa oferecer rede aberta de *wifi* por entenderem que perderiam autonomia (receio da empresa passar a exercer controle sobre suas

⁵¹ A resposta sobre esta questão específica do oferecimento de serviço aberto de *wifi* foi estimulada pela pesquisadora para os outros entrevistados, a partir da observação feita por um deles.

interações digitais informais), além de apontarem risco para a organização pelo fato das pessoas provavelmente passarem a usar com tal intensidade que geraria eventual descontrole de segurança com impacto na produtividade fabril.

O fato dos empregados utilizarem o aplicativo WhatsApp como mais uma ferramenta de trabalho é uma questão polêmica que se desdobra nos dados levantados, exigindo um aprofundamento específico, o que não será possível avançar no presente estudo. Mas sobre o tema, Carolina Terra (2015) realizou sondagem recente de opinião que confirma: “Boa parte dos respondentes já usa o WhatsApp, por exemplo, como ferramenta de comunicação com seus times e equipes”. E igualmente indaga: “Por que a Comunicação Interna ainda não conseguiu equalizar tal questão? Talvez porque incorram questões legais ligadas à comunicação interna móvel: uma vez que a empresa usa o celular do funcionário, ela teria que arcar com a conta?”. A autora deixa o debate aberto por ser uma questão que precisa ser melhor e mais investigada.

Outra questão desvelada pelos depoimentos aponta que o jornal mural desenvolvido pela área de comunicação corporativa da unidade, com foco em informes mais administrativos, igualmente merece ser repensado em sua formatação física como canal, considerando a possibilidade de ser transformado em breves informes em plataformas digitais que os empregados mais acessarem, como por exemplo, um grupo fechado no WhatsApp ou no Facebook. Isto porque boa parte dos entrevistados deixou claro que já perdeu o costume de ler cartazes nas paredes e preferiria receber esse tipo de informação em mídia digital, denotando que os veículos de comunicação tradicionais estão se tornando cada vez menos atraentes para as novas gerações.

Não obstante o potencial de inovadoras ferramentas de comunicação *on-line* que surgem a cada dia – como comenta a analista de comunicação da unidade, corroborada por outros estudos (Martins, 2012; Soares e Gáudio, 2017) e pelos depoimentos de vários sujeitos pesquisados – a comunicação face a face ganha importância: não pode ser ignorada ou mesmo substituída por mensagens digitais, que são vistas pelos agentes envolvidos como complemento comunicacional, apesar de cada vez mais imprescindível.

Como num ciclo eterno de completude, sobreposição e transformação, os enunciados apresentados em ambos os espaços analisados (nas entrevistas e na internet) denotam que ora as pessoas são agentes construtores da organização

pelos seus atos de fala e ora são resultantes da própria narrativa corporativa estabelecida por conta da cultura organizacional dominante. Daí o discurso hegemônico, a superfície percebida da organização segundo Taylor e Every (2000), perceptível no recorte investigado que aponta para a satisfação laboral, num ambiente que notadamente (pelos depoimentos e materiais publicados no site da empresa, além de outdoors espalhados pela fábrica) promovem o respeito mútuo e a colaboração.

Por todo o exposto, a comunicação em geral, e no caso a digital (dada a sua amplitude, frequência e impossibilidade de controle), revela-se cada vez mais crítica para o sucesso das organizações. Este estudo de caso confirma associação entre interações digitais e satisfação laboral, a partir de variáveis apontadas pelos próprios interagentes investigados, entre as quais devem ser considerados também os aspectos subsimbólicos do contexto social, econômico, cultural e histórico. Em meio ao atravessamento de uma das mais profundas crises econômicas brasileiras, os entrevistados relataram satisfação, acima de tudo, por terem um emprego com condições que eles consideram bastante razoáveis. Oliveira e Alencar (2013) ressaltam que a interferência das condições de época não pode ser descartada quando se pensa a comunicação interna na articulação dos processos formal e informal.

Conclui-se que os trabalhadores da base estão ávidos por interagir e ampliar seu poder de voz em qualquer meio – o digital seria mais uma fronteira a ser ocupada. Pelos indicativos nos resultados do grupo pesquisado, e seu impacto manifesto na satisfação laboral, pode-se afirmar que a contribuição da comunicação digital, em complemento às igualmente essenciais estratégias face a face entre outras, formam um mix importante para trazer significado ao trabalho e incremento da cultura organizacional que depende de equipes satisfeitas para sua sustentação. As interações digitais ampliam o empoderamento dos empregados e as que ocorrem na informalidade das redes sociais potencializam sua autonomia, ativismo e, consequentemente, a interferência nos destinos da organização.

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Faz-se necessário reconhecer que a principal limitação deste trabalho é que nenhum colaborador insatisfeito se voluntariou para participar da pesquisa, o que

nos leva a recomendar uma ampliação significativa da amostra quantitativa para estudos futuros na unidade analisada, de modo a se legitimar estatisticamente os resultados encontrados.

Outro aspecto limitante é o fato das entrevistas com os trabalhadores terem sido feitas no próprio ambiente organizacional, o que pode interferir no resultado e assim é preciso relativizar as respostas a partir da possibilidade de existência de mecanismos de representação e defesa por parte dos sujeitos investigados. A própria conjuntura social-econômica do país igualmente pode limitar as percepções em tempos de crise.

Para além desses desafios metodológicos da realidade encontrada, outra limitação é o foco no grupo estudado (geração denominada de nativos digitais), sugerindo a necessária ampliação do público investigado, de modo a se obter uma amostragem mais fidedigna do quadro funcional como um todo de qualquer corporação.

Por fim, vale destacar que a autorreferência dos sujeitos é um dos princípios apregoados tanto pelo Interacionismo Simbólico, quanto pela Escola de Montreal. Assim, este trabalho pretende relacionar a comunicação *on-line* com a satisfação no ambiente laboral e não aprofundar a discussão sobre a validade dos construtos da satisfação em si como base de alguma racionalidade científica. O recorte proposto é demonstrar apenas em que medida as interações nas redes sociais digitais revelam a satisfação no trabalho, segundo o olhar dos próprios sujeitos consultados, o que – por se tratar de um estudo de caso – não pode ser afeito a generalizações.

7.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

De acordo com mapeamento coordenado por Margarida Kunsch (2015) sobre a produção científica brasileira em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (teses de doutorado e dissertações de mestrado) no período de 2000 a 2014, o volume de 336 dissertações de mestrado e 118 de doutorado reflete o crescente interesse por este subcampo da comunicação, com um incremento notável nos 45 cursos de pós-graduação existentes no país até o referido período.

O presente estudo se insere nessa tendência de incremento da atenção dada à comunicação organizacional, que representa a maioria das pesquisas, com 289 trabalhos. Segundo a autora, pode-se concluir que o grande interesse dos

pesquisadores em estudar os fenômenos das práticas comunicativas nas organizações se deve à importância estratégica e central que a comunicação assume cada vez mais na sociedade e nos contextos organizacionais.

Assim, esperamos que este trabalho venha a contribuir com uma abordagem ainda pouco aprofundada na área, revelando uma lacuna a ser mais explorada, mas que já demonstra potencial de crescente interesse investigativo nas ciências sociais em geral. Isso porque a satisfação com “o” e “no” trabalho se estabelece notadamente como prioridade para as atuais gerações construtoras da chamada sociedade do conhecimento, na qual as vidas pessoal e profissional convivem em interseções cada vez mais difusas.

Diante do desafio e amplitude do tema analisado, este estudo não tem a pretensão de ser conclusivo ou definitivo, pois a discussão sobre a relação entre comunicação e satisfação se dá de forma eminentemente complexa, ainda carecendo de mais pesquisas e publicações que aprofundem o debate sobre as relativas idiosincrasias e subjetividades e assim venham contribuir para sua melhor compreensão na empiria.

Portanto, recomendamos inúmeras outras possibilidades de estudos e angulações para analisar a contribuição da comunicação para a satisfação laboral que esta pesquisa não conseguiu responder.

Por exemplo, como forma de explicar a ausência aparente de conflitos, a Teoria da Espiral do Silêncio merece ser estudada com profundidade nas comunidades virtuais corporativas, o que também pode desvelar padrões de insatisfação laboral. Nesse sentido, os *posts* encontrados neste estudo em geral relevam uma satisfação aparente, mas não se sabe até que ponto tal achado pode corresponder uma teatralização da realidade com criação de personas virtuais, que proliferam no ambiente digital (PRIMO, 2008; RECUERO 2009). Ambas as questões abrem portas para instigar estudos futuros, pois como aponta Giorgio Agamben sobre os processos de subjetivação nos dispositivos, “há uma disseminação que acrescenta o aspecto de mascaramento que sempre acompanhou toda identidade pessoal” (AGAMBEN, 2005, p.13).

Além das possibilidades acima, propomos abrir o leque também para: a ampliação do escopo processual do presente trabalho, mostrando a influência do processo de comunicação interna como um todo (oficial e informal da empresa; nas diferentes formas de mediação: digital, analógica e presencial); o desenvolvimento

de estudos de casos múltiplos para verificação de padrões e tendências; o mapeamento de efeitos dos atributos comunicacionais com foco na causa, tanto da satisfação laboral, quanto da insatisfação. E ainda a construção de indicadores sobre essa complexa relação comunicação-satisfação para medição do seu impacto nos resultados organizacionais, o que principalmente serviria para ampliar a consciência da gestão das organizações quanto à importância estratégica da comunicação na perenidade e evolução dos negócios. Encerramos concordando com Braga (2012 – com epígrafe que abre o capítulo de considerações) e Kunsch (2015, p. 14), a quem o estudo da epistemologia da comunicação e das Relações Públicas no Brasil é historicamente tributário: “Finalmente esperamos que toda a produção mencionada não fique restrita ao meio acadêmico, contribuindo para mudanças nas culturas organizacionais e uma comunicação muito mais interativa e democrática”.

REFERÊNCIAS

- AGAMBEN, Giorgio. **O que é um dispositivo**. Revista Outra Travessia, n. 5. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/Outra/article/view/12576/11743>>. Acesso em 15 nov. 2017.
- ALFAIATE, H. & SANTOS, J. V. **Liderança ética e marketing interno: Análise das repercussões na satisfação e empenhamento de profissionais ativos**. Revista E-Psi, v. 2, n. 6, 26-44, 2016. Disponível em: <<http://revistaepsi.com/artigo/2016-ano6-volume2-artigo2/>>. Acesso em 20 jan. 2017.
- AMARAL, Adriana; NATAL, Geórgia; VIANA, Lucina. **Netnografia como aporte metodológico da pesquisa em comunicação digital**. Revista Sessões do Imaginário, Porto Alegre, v.2, n.20, dez 2008. Disponível em: <<http://www.revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/famecos/article/viewfile/4829/368>>. Acesso em 18 jun. 2017.
- AMARAL, Adriana. **Etnografia e pesquisa em cibercultura: limites e insuficiências metodológicas**. Revista USP, n. 86, 2010. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/13818/15636%20Acesso%20em%2022/08/2017>>. Acesso em: 02 ago. 2017.
- AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR. **Época**, ago.2016. Edição especial.
- BARICHELO, Eugenia M. R; SCHEID, Daiane. **Visibilidade midiática organizacional: apontamentos sobre a presença da Universidade Federal de Santa Maria no Facebook**. Revista Internacional de Relações Públicas, n. 13, v. VII, 2017, p. 123-140.
- BAUER, Martin W. & GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989.
- BLUMER, Herbert. **Symbolic Interactionism**. New Jersey: Prentice-Hall, 1969.
- _____. A natureza do Interacionismo Simbólico. In: MORTENSEN, David (org.). **Teoria da Comunicação: textos básicos**. São Paulo: Mosaico, 1980.
- BONIN, Jiani. Revisitando os bastidores da pesquisa: Práticas metodológicas na construção de um projeto. In: MALDONADO, Alberto Efendy. **Metodologias da Pesquisa em Comunicação: olhares, trilhas e processos**. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- BRAGA, José Luiz. Interação e recepção. In: FAUSTO NETO, Antônio et al (org.). **Interação e sentidos no ciberespaço e na sociedade**. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2001.
- _____. **Para começar um projeto de pesquisa**. Revista Comunicação e Educação. v. 10, n. 3, 2005. Disponível em:

<<https://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/37542>>. Acesso em: 08 abr. 2016

_____. **A prática da pesquisa em Comunicação: abordagem metodológica como tomada de decisões.** Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. E-compós, Brasília, v.14, n. 1, jan-abr 2011. Disponível em: <<http://compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/665/503>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

_____. **Uma teoria tentativa.** In: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação – E-Compós. Brasília, v. 15, n. 3, set/dez 2012. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/view/811/629>>. Acesso em 25 nov. 2017.

_____. **Interação como contexto da comunicação.** Revista Matrizes, São Paulo, ano 6, n. 1, jul./dez. 2012.

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso.** Revista Administração Online, v.1, n.1 jan-mar, 2000. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm> Acesso em 18 jun. 2016.

BUENO, Thaisa; ALVES, Marcelli; FERREIRA, Fernanda. **Interacionismo Simbólico como ferramenta teórica e metodológica para o estudo no ciberespaço.** Revista Razón Y Palabra, v. 21, n. 1_96, enero-marzo 2017. Disponível em: <<http://www.thaisabueno.com.br/wp-content/uploads/2017/05/artigo-interacionismo-razonypalavra.pdf>>. Acesso em 28 jul. 2017.

BUENO, Wilson da Costa (org.). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais.** Barueri: Manole, 2015.

_____. **Comunicação Empresarial: da Rádio Peão às Mídias Sociais.** São Paulo: Unesp, 2014.

_____. **Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais.** Revista Organicom, v. 10, n. 19, 2013. p. 60-71. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/637>>. Acesso em 18 jun. 2016.

CAPPELLANO, Thatiana. A incoerência da cultura organizacional sólida para empregados líquidos. In: CAPPELLANO, T; CARRAMENHA, B.; MANSI, V. (Org.) **Ensaio sobre Comunicação com Empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos.** Jundiaí: Editora In House, 2015.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável.** São Paulo: Cultrix, 2002.

CARRAMENHA, Bruno. Tendências na gestão da comunicação com os empregados. In: MANZI, Viviane; CARRAMENHA, Bruno (org.). **Comunicação com líderes e empregados**, v. 2. São Paulo: Faculdade Casper Líbero, mar 2017, p. 126-133. Disponível em: <<http://bit.ly/2x15BY2>>. Acesso em 08 jul. 2017.

CARVALHO, Ana Paula P. C; FORT, Mônica C. **Conexões virtuais e desconexões presenciais: a comunicação via WhatsApp em ambientes corporativos**. Revista Comunicação e Inovação, v. 18, n. 36, 2017. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/3814>. Acesso em 15 mar. 2017.

CARVALHO, H. C. L. O que temos aprendido sobre este desafio permanente. In: NASSAR, P. (org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo, Aberje Editorial, 2005.

CASALI, Adriana M. **Proposta de um Modelo de Análise do Processo de Comunicação Organizacional a partir das Proposições da “Escola de Montreal”**. In: XXXI ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007. Rio de Janeiro – RJ. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A1283.pdf>>. Acesso em 25 out. 2016.

_____. Comunicação organizacional: a comunicação como variável e metáfora organizacional. In: **Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo**. JESUS, Eduardo de; SALOMÃO, Mozahir (Org.). São Paulo: Annablume, 2008.

_____. Um modelo do processo de comunicação organizacional na Perspectiva da Escola de Montreal. In: KUNSCH, Margarida M. K (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTELLS, Manuel. **O poder da comunicação**. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

CIPRIANI, Fábio. **Estratégia em mídias sociais: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CITELLI, Adilson et al. **Dicionário de comunicação: escolas, teorias e autores**. São Paulo: Contexto, 2014.

COLNAGO, Camila K. Mídias e redes sociais digitais: conceitos e práticas. In: BUENO, Wilson da Costa (org.). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri: Manole, 2015.

CORRÊA, Elisabeth S. **A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações**. Organicom: Revista brasileira da comunicação organizacional e relações públicas, v. 6, 2009. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/201/301>>. Acesso em 01 jul. 2016.

CORRÊA, Elisabeth S.; CORRÊA, Hamilton L. **Convergência de mídias: primeiras contribuições para um modelo epistemológico e definição de metodologias de pesquisa**. Revista Verso e Reverso. Edição 50 v. 22, 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.unisinos.br/index.php/versoereverso/article/view/7003/4010>>. Acesso em 03 jul. 2016.

CURVELLO, João J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>>. Acesso em 19 nov. 2017.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DE MASI, Domenico. **O futuro chegou: modelos de vida para uma sociedade desorientada**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2014.

_____. **O trabalho no século XXI**, publicado on-line em 24/02/2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/branding-consumo-negocios/entrevista-com-domenico-de-masi-o-trabalho-no-seculo-xxi/>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

DI FELICE, Massimo. As formas digitais do social e os novos dinamismos da sociabilidade contemporânea. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz. (Org.). **Relações Públicas Comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007, v. 01, p. 29-44. Disponível em: <http://www.vertent.net/abrapcorp/www/trabalhos/gt3/gt3_felice.pdf>. Acesso em 05. jul. 2016.

DREYER, Bianca M. **Relações Públicas na contemporaneidade**. São Paulo: Summus, 2017.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA, Luís; LOURENÇO, Paulo; DIMAS, Isabel. **Efeitos da cultura de aprendizagem na satisfação no trabalho, no bem-estar e no comprometimento organizacional**. Revista E-Psi, v. 6, n.2, p.67-95, 2016. Disponível em: <<http://bit.ly/2yf4MPO>>. Acesso em 02 jan. 2017.

FORMANCHUK, Alejandro. **Co-creation, Decentralization and Leadership: The New Internal Communication**. In Institute for Public Relations Blog, posted 12 fev 2018. Disponível em: <<http://www.instituteforpr.org/co-creation-decentralization-leadership-new-internal-communication/>>. Acesso em 13 fev. 2018.

FRAGOSO, Suely; RECUERO Raquel; AMARAL, Adriana. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis, 2012.

FRANÇA, Vera V. **Contribuições de G.H. Mead para pensar a comunicação**. In: GT Epistemologia da Comunicação – XVI Encontro da Compós – Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba – PR, 2007. Disponível em: <<http://bit.ly/2Bct7XK>>. Acesso em 26 nov. 2017.

_____. **Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead**. In: PRIMO, Alex et al (org.). **Comunicação e Interações**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

_____. Partilhando experiências: a atração e o desafio da comunicação. In: LOPES, Maria Immacolata V. (org.). **Epistemologia da comunicação no Brasil: trajetórias autorreflexivas**. São Paulo: ECA-USP, 2016. Disponível em: <http://www.assibercom.org/arquivos/01_epistemologia_ibercom_2015.pdf>. Acesso em 28 out. 2017.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GNOATTO, Eliane et al. **Liderança e comunicação no cenário da gestão**. In: Revista Maiêutica, v. 5, n.1, p. 157-165, 2017. Disponível em: <https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1724>. Acesso em 24 ago. 2017.

GREGORY, Anne. **Disrupting the function of internal communication: a global perspective**. Montreal: ICKollectif, 2017. Disponível em: <<https://www.ickollectif.com/ebook-download-page>>. Acesso em 02 nov. 2017.

GUIA 360°. **Época negócios**, São Paulo, ago.2016. Edição especial.

HINE, Christine. **Etnografia virtual**. Barcelona: Editorial UOC, 2004.

HISSA, Cássio E. V. **Entrenotas: compreensões de pesquisa**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2013. Disponível em: <<http://bit.ly/2jO3WHh>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

JENKIS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.

_____. **Cultura da conexão**: criando valor e significado por meio da mídia propagável. São Paulo: Aleph, 2014.

JONES, Steven. **Doing internet research: critical issues and methods for examining**. London: Sage Publication, 1999.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. A produção científica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas nos programas de pós-graduação no Brasil: identificação, temáticas e tendências. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 38. **Anais GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional**. Rio de Janeiro: Intercom, 2015. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/lista_area_DT3-CO.htm>. Acesso em: 08 set. 2016.

LE MOS, André. Prefácio. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (org.). **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional com o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações** (org.). São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Senac, 2008.

LIMA, Sidnei. “Rádio peão”: será uma ameaça ou pode ser uma oportunidade? In: MANZI, Viviane; CARRAMENHA, Bruno (org.). **Comunicação com líderes e empregados**, v. 2. São Paulo: Faculdade Casper Líbero, mar 2017, p. 165-167. Disponível em: <<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/31-Sidnei-Lima.pdf>>. Acesso em 08 jul. 2017.

LUPIANHES, Karen. **A influência das redes sociais na comunicação e no ambiente interno de trabalho**. Revista FATEC, v. 3, n. 2, 2017. p. 1-22. Disponível em: <<http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/79>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

MANZI, Viviane. **Pedagogia da presença: às vezes basta estar junto**. On-line, 2016. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/pedagogia-da-presen%C3%A7a-%C3%A0s-vezes-basta-estar-junto-viviane-manzi>>. Acesso em 02 jan. 2017.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicación Interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones**. Ciências de La Información, v. 42, n. 2. maio-agosto 2011. Disponível em: <<http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/index.php/publicacoes>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

_____. (org.). **Contexto organizacional midiaticado**. Rio de Janeiro: Difusão Editora e Editora Senac, 2014.

MARQUESE, Elaine C; MORENO, Claudia R. C. **Satisfação no trabalho – uma breve revisão**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 30, n. 112, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>>. Acesso em 17 set. 2016.

MARTINO, Luís Mauro S. **Estética da comunicação: da consciência comunicativa ao “eu” digital**. Petrópolis: Vozes, 2007.

MARTINS, Marta T. M. C. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações**. 2012. 260 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA/USP, 2012.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 2005.

MELHORES & MAIORES: **As 1000 maiores empresas do Brasil**. Exame, São Paulo, jul.2016. Edição especial.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

NASSAR, Paulo (org). **Comunicação interna a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2003.

OLIVEIRA, Egidio. O uso das mídias sociais na comunicação com empregados. In: In: MANZI, Viviane; CARRAMENHA, Bruno (org.). **Comunicação com líderes e empregados**, v. 2. São Paulo: Faculdade Casper Líbero, mar 2017. Disponível em: <<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/26-Egidio-Rodrigues-Jr..pdf>>. Acesso em 08 jul. 2017.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Constituição do campo da comunicação no contexto organizacional: interfaces e construção de sentido. In: **Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo**. JESUS, Eduardo de; SALOMÃO, Mozahir (Org.). São Paulo: Annablume, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Terezinha G. R. **A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: interrelação da comunicação formal com a comunicação informal**. Revista Organicom, ano 10,

n. 19, 2º sem. 2013. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/download/649/511>>. Acesso em 03 dez. 2017.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

_____. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; CAMPOS, Luíza Reis. **Web 2.0 como possibilidade de mudança de perspectiva na comunicação no contexto das organizações**. Revista Esferas, v. 2, 2013, p. 41-50. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/esf/article/view/4002>>. Acesso em 06 jul. 2016.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila P. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiaticizado. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014, v. 2.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações** (org.). São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Senac, 2008.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

PRIMO, Alex et al. **Comunicação e Interações**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

QUINAUD, Adriana L. **Rede social empresarial - uma proposta de abordagem interdisciplinar, multiteórica e integrativa**. Florianópolis: UFSC, 2018, 126 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Centro Tecnológico – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2018.

RAMIRES, Israel e ARAÚJO, Valter. **A importância da motivação para o trabalho**. In: Revista Maiêutica, v. 5, n.1, p. 47-58, 2017. Disponível em: <https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1711>. Acesso em 24 ago. 2017.

RECUERO, Raquel. **A internet e a nova revolução na comunicação mundial**. On-line: 2000. Disponível em: <<http://www.raquelrecuero.com/revolucao.htm>>. Acesso em 23 ago. 2017.

_____. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

_____. **A Espiral do Silêncio na mídia social**. On-line: 2014. Disponível em: <<http://www.raquelrecuero.com/arquivos/2014/08/a-espiral-do-silencio-na-midia-social.html>>. Acesso em 23 ago. 2017.

_____. **Curtir, compartilhar, comentar: trabalho de face, conversação e redes sociais no Facebook**. In: Verso e Reverso. Vol. XXVIII, nº 68, pág. 114-124. São Leopoldo, Rio Grande do Sul: Unisinos, 2014.

RHEINGOLD, Howard. **Virtual Communities**. Massachusetts: The MIT Press, 1993. Disponível em: <<http://www.rheingold.com/vc/book/1.html>>. Acesso em 15 nov. 2017.

RENTE, Ana I. G. **Estudo da relação entre a confiança grupal e a satisfação dos membros numa perspectiva longitudinal e dinâmica**. Coimbra: UC, 2016. 41 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho), Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação – Universidade de Coimbra, Portugal, 2016.

RIBEIRO, Regiane R.; MARCHIORI, Marlene. **Reflexividade no Discurso Das Organizações: um espaço crítico de interação e diálogo**. In: Anais Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2009. Disponível em: <http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_02_Abrapcorp_2009.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2017

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Quinoa N. **Consumo cultural e interações em redes: um estudo sobre o consumo global de culturas locais por nativos digitais brasileiros**. 2017. 79 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

SCROFERNEKER, C. A. **Afinal, o que é comunicação interna?** In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (Org.) **Relações públicas: quem sabe, faz e explica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

SHIRKY, Clay. **The power of organizing without organization**. London: Penguin Books, 2008.

SILVA JUNIOR, Nelson A. **Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa**. PSICOUSF, v.6, n.1, p. 47-57, 2001. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712001000100007> Acesso em 14 dez. 2016.

SOARES, Paulo H. L.; DEL GÁUDIO, Rozália. **Sem megafone, com smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados**. São Paulo: Aberje, 2017.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital: Como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios. 2010.

TAYLOR, James R.; EVERY, Elizabeth J. V. **The Emergent Organization: communication as its site and surface**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

_____. **Comunicação organizacional: uma ciência híbrida**. Revista Comunicologia – Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília, v. 9. n. 2, 2016. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/viewFile/7611/5013>>. Acesso em 08 mai. 2017.

_____. **What is organization? Thinking about organization in a new way an inquiry into the ontological foundations of organization**. Electronic Journal of Communication / La Revue Électronique de Communication, 10(1-2), 2000. Disponível em: <<http://www.cios.org/www/ejcmmain.htm>>. Acesso em 08 mai. 2017.

TERRA, Carolina F. **Comunicação interna e mídias sociais: como usar os funcionários conectados a favor da organização**. In: Anais Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Curitiba (PR), 2017. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-2634-1.pdf>>. Acesso em 02 nov. 2017.

_____. **Mídias sociais e público interno: o uso das redes sociais online de maneira informal**. In: Anais Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Rio de Janeiro (RJ), 2015. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/lista_area_DT3-CO.htm>. Acesso em: 06 set. 2017.

_____. **Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais**. Tese de Doutorado – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2011, 207 p. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02062011-151144>. Acesso em: 20 jun. 2016.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público; conceitos, estratégias, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 2015.

TRIVIÑOS, Augusto R. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VILCHES, Lorenzo. **A migração digital**. São Paulo, Loyola, 2003.

WHITE, Antoaneta; STAFFORD, Gena; VANC, Candace. **Internal communication, information satisfaction and sense of community: the effect of personal influence**. Journal of Public Relations Research, v. 22. n.1, jan.2010. Disponível em: <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/White_Vanc_Stafford.pdf>. Acesso em 26 ago. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

APÊNDICE 1

TERMO DE COMPROMISSO ÉTICO PARA APLICAÇÃO DE PESQUISA COM SERES HUMANOS

Pelo presente instrumento, eu, Maria Lúcia Salgueiro dos Santos, mestranda do programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Paraná no período de 2016 a 2018, portadora do RG 1.371.192, declaro compromisso ético baseado no protocolo de pesquisa estabelecido pelo Comitê Permanente de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (COPEP) ao fazer uso dos dados obtidos por meio de levantamentos internos e entrevistas individuais, preservando o princípio de sigilo das fontes e assim assegurando depoimentos em anonimato, bem como a confidencialidade de qualquer material de subsídio para elaborar pesquisa para fins de dissertação de mestrado.

Os dados coletados serão usados apenas com finalidade acadêmica estatística e de comparação analítica. Não se consideram respostas certas ou erradas, interessando exclusivamente a opinião pessoal do entrevistado.

Muito obrigada por sua colaboração, sem a qual não seria possível a realização da investigação para o presente estudo.

Fevereiro de 2017.

Assinatura:

MARIA LÚCIA SALGUEIRO DOS SANTOS

APÊNDICE 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente instrumento, a pessoa abaixo firmada e identificada, autoriza Maria Lúcia Salgueiro dos Santos, mestranda do programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná, portadora do RG 1.371.192, a fazer uso do seu depoimento concedido por meio de entrevista pessoal, gravada apenas em áudio, como material de subsídio para elaborar pesquisa acadêmica para fins exclusivamente de dissertação de mestrado em Comunicação.

Prossiga com a entrevista apenas se aceitar participar voluntariamente da pesquisa.

Agradecemos sua colaboração, sem a qual não seria possível a realização da investigação para o presente estudo.

Fevereiro de 2017.

Dados do entrevistado

Nome completo:

RG:

Assinatura:

APÊNDICE 3

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Agradecer participação como voluntário.

Apresentar-se como pesquisadora estudante de mestrado da UFPR.

Explicar objetivo da pesquisa.

Ler e assinar termos de autorização e responsabilidade ética, como padrão científico internacional.

Para se obter uma narrativa natural muitas vezes não é interessante fazer uma pergunta direta, mas sim fazer com que o pesquisado relembre parte de sua vida (no caso, explorar brevemente sua história de vida na empresa). Para tanto o pesquisador pode muito bem ir suscitando a memória do pesquisado (BOURDIEU, 1999).

Iniciar conversando abertamente, de maneira mais leve e livre, para criar um relaxamento do entrevistado e estabelecer uma conexão com o entrevistador; perguntar sobre seu dia a dia no trabalho, uso de mídias digitais, se está feliz com o que faz ou não, naturalidade etc.

Em seguida levantar dados pessoais abaixo e iniciar roteiro estruturado.

Dados sociodemográficos:

- idade
- gênero () masculino () feminino () outro
- grau de escolaridade () 1º grau () 2º grau () 3º grau – variando entre cursando ou completo
- tempo de empresa () até 2 anos () 2 a 5 () 5 a 10 () mais 10 anos
- nome da área da empresa em que atua
- nome da sua função
- turno ou horário de trabalho

1- Qual o grau de satisfação atual com o seu trabalho, no geral, considerando a sua experiência aqui na empresa?

() muito satisfeito () satisfeito () indiferente – nem um nem outro: não sabe avaliar ou não quer avaliar () insatisfeito () muito insatisfeito
Explique por quê? (provocar a reflexão do entrevistado)

2- Utiliza alguma mídia social para se comunicar com os colegas ou chefes?

3- Qual ou quais mídias? E com que finalidade?

4- Participa interagindo na página do Facebook que foi criada informalmente de forma independente pelos próprios funcionários?

- 5- Participa de alguma outra mídia social ou de comunidade virtual com os colegas do trabalho?
- 6- Com que frequência costuma trocar mensagens via essas mídias sociais com os colegas?
- 7- Com que frequência costuma trocar mensagens com as chefias?
- 8- Considera essa frequência de interações baixa, média ou alta, na sua própria avaliação? Por quê?
- 9- Em quais horários costuma interagir com os colegas de trabalho? (no almoço; lanche; outro intervalo? na saída? outro?)
- 10- Em quais horários costuma interagir com a chefia? Qual o cargo do seu chefe?
- 11- As trocas de mensagens costumam ser sobre que tipos de assunto principais? Sobre o que você conversa no Whatsapp, por exemplo? Ou com que finalidade você utiliza a mídia/rede social?
- 12- Como se sente com relação a essas trocas de mensagens, a esse tipo de comunicação digital? Isso chega a afetar o seu desempenho no trabalho? Como? Que efeitos essas interações digitais causam na prática em você? Como se sente ao final do dia, antes de dormir, ou antes de relaxar e se desligar dos dispositivos? (por exemplo: estressado pelo excesso informacional ou o contrário, mais motivado pela informação ou diálogo com os colegas e chefes numa troca mais imediata... etc.)
- 13- No final das contas, você acredita que esse tipo de comunicação é um dos fatores que afetam ou influenciam a sua satisfação ou insatisfação com o trabalho? Como e por quê? () afeta positivamente () afeta negativamente () não afeta
- 14- Sente falta de algum tipo de informação que pudesse circular nesse meio?
- 15- As informações que você troca nesse meio satisfazem sua necessidade de interação com os colegas e as chefias? Se não, o que falta?
- 16- Considerando todos esses aspectos que a gente acabou de conversar, sobre o conteúdo das interações, a quantidade, os horários etc., qual o seu grau de satisfação com esse tipo de comunicação digital relacionada ao trabalho?
() muito satisfeito () satisfeito () indiferente – nem um nem outro: não sabe avaliar ou não quer avaliar? () insatisfeito () muito insatisfeito
Explique por quê?
- 17- Para finalizar, tem algo sobre a comunicação interna, digital ou não, ou no trabalho em geral, sobre a empresa, que não perguntei e você gostaria de registrar? Alguma crítica, insatisfação, sugestão, elogio? Qualquer coisa... esse espaço é livre pra você se manifestar.